

**Etude prospective de l'exécution de la troisième phase de
l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH):
Scénarios possibles et démarche proposée**

**Prospective study of the execution of the third phase of the
National Human Development Initiative (NHDI): Possible
scenarios and proposed procedure**

Abderahim AMAM

Docteur chercheur

Ecole Nationale de sciences de gestion

Université IBNTOFAIL, KENITRA

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

amamabdo76mds@gmail.com

Date de soumission : 02/10/2020

Date d'acceptation : 15/11/2020

Pour citer cet article :

AMAM A. (2020), «Etude prospective de l'exécution de la troisième phase de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH): Scénarios possibles et démarche proposée », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 1002-1021.

Résumé

L'exécution de l'initiative nationale du développement humain (INDH), dans sa troisième phase cible plus précisément les indicateurs de développement humain. Dans ce cadre, en se basant sur la méthode de scénario fondée sur un cheminement théorique, cette étude vise à donner un éclairage scientifique pour l'exécution de la troisième phase de l'INDH comme il sert à servir à la conception des scénarios possibles pour une meilleure exécution de cette décision. A cet effet, sous l'angle des théories de l'exécution de la décision, les scénarios prospectifs et les démarches possibles de l'exécution de la troisième phase de l'INDH représentent l'objet de cette étude.

Mots clés : Exécution; décision; scénario et développement humain.

Abstract

The execution of the National Initiative for Human Development (NIHD), in its third phase aims to target more precisely human development indicators. Within this framework, using the scenario method based on a theoretical path, this study aims to provide scientific insights for the implementation of the third phase of the NIHD as it serves to design possible scenarios for a better implementation of this decision. To this end, from the perspective of the decision execution theories, prospective scenarios and possible approaches for the execution of the third phase of the NIHD are the object of this study.

Keywords : Execution; decision; scenario and human development.

Introduction

L'indice du Développement Humain (IDH) est un indicateur composite qui permet de mesurer les progrès réalisés au fil du temps pour trois dimensions fondamentales du Développement Humain : Une espérance de vie (étendue) ; un accès aux connaissances et un niveau de vie décent. Dans ce cadre, la Phase III de l'initiative nationale du développement humain (INDH) au Maroc, qui est devenue une grande référence stratégique internationale du développement humain et un exemple pilote d'excellence pour les pays en voie de développement, cible directement dans sa conception et sa vision cet indicateur de développement humain. Cette phase de l'INDH se distingue des deux premières phases par la mobilisation de quatre.

Les deux premiers programmes 1 et 2 pointent à garantir une meilleure continuité des réalisations précédentes en matière d'infrastructures, les services sociaux de base et la précarité et les deux autres programmes 3 et 4 visent la contribution à l'augmentation de l'IDH à travers les éléments suivants : la création de l'emploi, la réduction des inégalités de revenu et l'accompagnement des enfants et adolescents issus des milieux défavorisés..

Pour cette raison, l'exécution de cette décision de la troisième phase de l'INDH vise les six axes d'amélioration suivants : L'investissement dans les aspects immatériels du développement humain (les compétences générales); la fédération des acteurs de l'écosystème de développement humain ; la professionnalisation du tissu associatif en s'appuyant sur des partenaires stratégiques ; la mise en place d'un cadre de gouvernance clair pour garantir les réalisations précédentes; l'innovation et le renforcement de la viabilité et l'impact des projets générateurs de revenus et enfin l'efficacité opérationnelle et l'impact dans la gestion.

Dans ce cadre, la problématique qui se pose ainsi est comme suit : **Sous l'angle des théories de l'exécution de la décision, quels sont les scénarios prospectifs possibles de l'exécution de la troisième phase de l'INDH ?**

Cette étude fonde ses analyses sur l'hypothèse de la recherche suivante : Un cheminement théorique pourra servir à la conception des scénarios possibles à l'exécution de la décision.

Afin d'apporter une réponse scientifique et méthodique à la problématique dénoncée, les questions dérivées ci-dessous délimitent les résultats recherchés.

- Quels sont les scénarios prospectifs de l'exécution de la troisième phase de l'INDH sur la base des théories de l'exécution de la décision?
- Quelle est la démarche d'exécution scientifique proposée pour réaliser les objectifs ciblés de la III^{ème} phase de l'INDH ?

A cet effet, les objectifs de la recherche sont :

- Donner un éclairage scientifique à l'exécution de la troisième phase de l'INDH qui pourra contribuer à une meilleure réalisation des objectifs ciblés.
- Intégrer le cheminement théorique au lieu du cheminement pratique utilisé souvent dans les études prospectives.

Afin de mener à bien cette contribution scientifique le plan de cet article sera comme suit :

Introduction

1_Cadre théorique

1_1 Les mécanismes de la performance d'exécution d'une décision

1_2. Les cheminements du fonctionnement des mécanismes de performance pour exécuter une décision

2_Méthodologie de la recherche

3_Résultats et Discussion

3_1 Scénario des situations d'urgence

3_2 Scénario de l'intégrité

3_3 Scénario des émotions

3_4 Scénario des initiatives

3_5 Scénario des règles

3_6 La posture proposée de la démarche de l'exécution de la phase III de l'INDH

Conclusion

1. Cadre théorique

La décision de s'engager à l'exécution par l'individu dans un comportement particulier est fondé sur les résultats que l'individu espère atteindre à la suite de l'exécution du comportement. Dans ce contexte, la théorie de l'action raisonnée (TAR) qui est un modèle de psychologie sociale, qui a été développée par Martin Fishbein and Icek Ajzen en 1967, est utilisée pour prévoir comment les individus vont se comporter en fonction de leurs attitudes préexistantes et de leurs intentions comportementales. La TAR sert à comprendre le comportement volontaire de l'individu. (Doswell, et al., 2002) En 1985, Selon la TAR, l'intention d'accomplir un certain comportement précède le comportement réel. (Glanz, et al) Il s'agit donc d'une intention comportementale qui mènera à un résultat spécifique. La TAR suggère que des intentions plus fortes conduisent à un effort accru pour effectuer le comportement, ce qui augmente également la probabilité que le comportement soit effectué. (Davis, F. D., et al., 1989).

Ajzen a élargi la TAR (Théorie de l'action raisonnée) à la théorie du comportement planifié (TCP). Cette théorie suppose un important contrôle comportemental. Ce supplément a été mis

en place pour prendre en considération des moments où les gens ont la volonté de mener le comportement. Cependant, le comportement réel est neutralisé pour des raisons subjectives et objectives. (Ajzen & Icek, 1992) Dans la théorie du comportement planifié, l'attitude, les normes subjectives et le contrôle du comportement ont des «effets importants mais différemment pondérés sur l'intention de la personne de se comporter». (Colman & Andrew, 2015)

En complément, la théorie de l'action de D. Norman repose sur l'hypothèse que l'individu élabore des modèles conceptuels et que ces modèles sont les données déterminantes du comportement.

Ces trois théories développées par les auteurs déterminent la cadre de l'exécution des objectifs et de la stratégie. (Bossidy, et al. ; 2002) (Courville, 1994) En effet, il existe plusieurs mécanismes dans l'exécution des décisions et des stratégies de l'organisation, afin de mieux dresser le fonctionnement de chaque mécanisme d'exécution, dans un premier temps, sont présentés les différents mécanismes et dans un deuxième temps, sont identifiés les différents cheminements théoriques relatifs dont l'étude prospective se fondera par la suite.

1.1. Les mécanismes de la performance d'exécution d'une décision

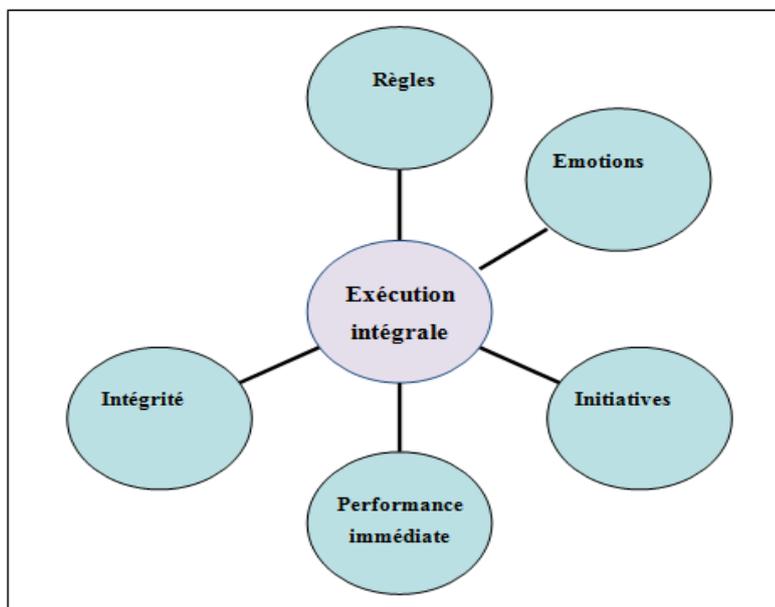
Cinq mécanismes de performance identifiés pour exécuter avec performance les stratégies ou les objectifs de l'organisation:

- Le mécanisme des règles qui repose sur la raison: c'est la programmation et l'alignement des règles du jeu dans les résultats à atteindre.
- Le mécanisme des émotions qui s'implante par la mise en place d'une stratégie reposant sur l'engagement.
- Le mécanisme des initiatives qui se réalise par la mise en place de nouveaux projets et idées rendant les employeurs plus capables et plus volontaires.
- Le mécanisme de performance c'est celui de l'action concrète. Il représente la capacité à prendre action immédiatement dans des situations urgentes.
- Enfin, le cinquième mécanisme de l'intégrité qui est l'internalisation des valeurs et principes de l'organisation. Il repose sur le fait d'exécuter les objectifs dans l'intégrité des valeurs et des principes de l'organisation.

Chacun de ces cinq mécanismes de performance mène à une stratégie d'exécution spécifique, mais c'est l'intégration de ces stratégies d'exécution qui constitue le cercle de la création

d'une stratégie d'exécution complète et réussie. Ils sont différents et complémentaires et assurent une exécution performante et intégrale. (SABOURIN, 2009)

Figure 1: Les mécanismes de la performance de l'exécution d'une décision au sein d'une organisation



Source : Inspiré de Vincent SABOURIN, 2009

1.2. Les cheminements du fonctionnement des mécanismes de performance pour exécuter une décision

Les cheminements expliquent les différentes spécificités de fonctionnement de chaque mécanisme d'exécution de la décision :

- Cheminement du mécanisme de performance des règles

La mise en place des règles, des principes et des méthodes dans le système de fonctionnement de l'organisation tout en veillant à clarifier les résultats attendus à tous les niveaux et à assurer un meilleur alignement des objectifs de l'organisation, implique que l'acheminement théorique de ce mécanisme est comme suit : La mise en place des règles ; clarification des résultats et enfin l'alignement des objectifs tout en veillant à assurer une adaptation permanente de ce processus d'exécution.

- Cheminement du mécanisme de performance des émotions

Ce mécanisme se fonde sur l'utilisation du leadership dans l'exécution de la décision, par le fait d'introduire la variable conviction propre de l'exécuter vis-à-vis des objectifs ciblés. Selon ce mécanisme, les participants à l'exécution de la décision deviennent préconisateurs de ses objectifs et seront des acteurs engagés dans le fonctionnement au lieu d'être tout simplement des impliqués sans aucun engagement qui les oblige à réaliser leur objectif de

développement humain. Pour ce faire, le cheminement théorique des actions de ce mécanisme est comme suit: la conviction de la réalisation des objectifs ; l'engagement puis la stratégie de l'exécution.

- Cheminement du mécanisme de performance des initiatives

Le but de ce mécanisme de performance des initiatives est de préparer un environnement adéquat aux initiatives en faveur du développement de l'organisation (idées, propositions, innovations ...) pour permettre aux différents participants à l'exécution d'exposer leurs compétences en toutes facilités par l'ouverture de toutes les portes possibles favorisant les actions d'initiatives.

A cet effet, l'enchaînement théorique de ce mécanisme est comme suit : L'introduction de la variable initiative, la mise en place de nouvelles idées et d'améliorations et enfin l'amélioration de la qualité d'exécution de la décision.

- Cheminement du mécanisme de performance de l'action immédiate

Ce mécanisme joue le rôle du sauveur dans les épreuves décisives liées aux situations d'urgences et de pression imprévue qui nécessitent la prise des actions immédiates et concrètes. Face à une urgence survenue, il a comme objectif de permettre une décision rapide, pour aboutir à des résultats rapides qui se renouvelle en fonction des résultats obtenus sans égard à une planification préétablie. Ce mécanisme fonctionne systématiquement (feedback systématique) en relation avec les actions immédiates prises de façon rapide, il agit de façon concrète dans les petites actions ou les tâches du processus de fonctionnement de l'organisation.

Par conséquent, ce mécanisme trouve son cheminement théorique dans les éléments suivants : Existence des situations d'urgence, poursuivie immédiatement par un Feedback systématique donnera une solution rapide.

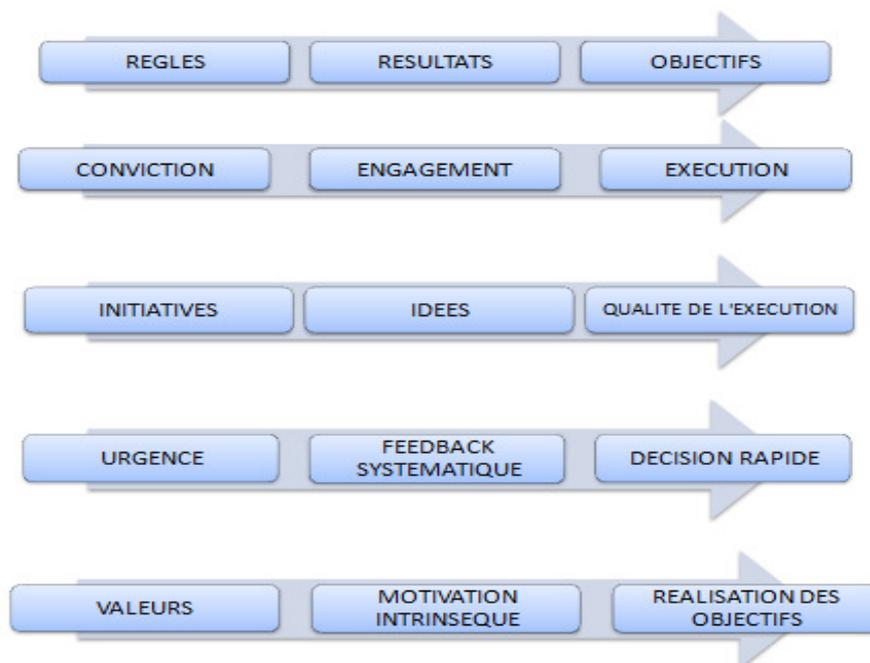
- Cheminement du mécanisme de performance de l'intégrité

Enfin, ce mécanisme de performance de l'intégrité repose sur l'idée que les valeurs et les principes de la raison d'être de l'organisation sont les déterminants de la performance de l'exécution d'une décision. Ils devront être instaurés de façon intègre afin de permettre à tous les engagés et impliqués dans le processus d'exécution le sentiment de travailler pour une cause d'abnégation pour l'édification du bien. Ce mécanisme repose sur les motivations intrinsèques et non sur les motivations du personnel reconnues de l'organisation (les rémunérations, primes gratification etc) pour réaliser les objectifs ciblés.

Par conséquent, le cheminement de ce mécanisme est comme suit: l'introduction de la variable valeurs entraîne la motivation intrinsèque qui impliquera par la suite une meilleure réalisation des objectifs.

Les cinq mécanismes de la performance dans l'exécution de la décision ont été analysés dans le but de mieux démontrer les cheminements théoriques existants qui vont être comme des fondements méthodologiques tout au long de cette recherche. (SABOURIN, 2009)

Figure 2 : Cheminement théorique des cinq moteurs de performance dans l'exécution des décisions



Source : Elaboré par nos soins

2. Méthodologie de la recherche

Selon les objectifs de la recherche, cette étude trouve sa démarche dans la méthode prospective du scénario. En effet, la méthode du scénario est constituée de trois éléments : (Zuinen&Delbaere, 2008)

- La situation de démarrage, qui n'est rien d'autre que la représentation de la réalité du cas de l'étude objet de l'analyse future ;
- Les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps. Ainsi, on construit par déduction la conditionnalité des futurs possibles ;
- Les images finales élaborées en les situant dans le temps. en précisant l'ordre de grandeur des phénomènes et le moment de leur apparition.

La vertu de cette démarche prospective serait au mieux d'éclairer la route, de déceler quelles sont les tendances obstacles d'incertitudes, des risques, ou des défis auxquels on risque de se trouver exposé. De ce fait, il s'avère nécessaire de codifier les mécanismes de performance d'exécution de la décision (Tableau 1) ainsi que les axes d'amélioration de la phase III de l'INDH (Tableau 2).

Le but de cette codification et de faire une simulation entre les cheminements théoriques et les scénarios possibles pratiques objet de cette étude.

Tableau 1 : Codification des mécanismes de performance d'exécution de la décision

Axes	Variables	Cheminements
Mécanisme des règles	Adaptation (Résultats/Alignement)	
Mécanisme des émotions	Engagement	
Mécanisme des initiatives	Initiatives	
Mécanisme de performance	Urgences	
Mécanisme de l'intégrité	Valeurs	

Source : Elaboré par nos soins

Tableau 2 : Codification des enjeux des axes d'amélioration de la phase III de l'INDH

Axes	variables	Scénarios
Renforcer les actions de l'INDH sur les aspects immatériels du développement humain (investir dans le soft plutôt que le hard)	Compétences générales	
Fédérer les acteurs de l'écosystème de développement humain (publics, privés et de la société civile), pour assurer la convergence des approches et accroître l'impact des projets	valeurs	
Professionnaliser le tissu associatif partenaire en s'appuyant sur des partenaires stratégiques	engagement	
Mettre en place un cadre de gouvernance clair pour la pérennité des infrastructures et leur maintien en condition	Adaptation des règles (Résultats/Alignement)	
Favoriser l'innovation et renforcer la viabilité et l'impact des projets générateurs de revenus notamment avec une approche articulée autour des chaînes de valeur	initiatives	
Prendre en compte l'efficacité opérationnelle et l'impact dans la gestion des programmes.	Adaptation des règles (Résultats/Alignement)	

Source : Elaboré par nos soins

3. Résultats et discussion

3.1 Scénario des situations d'urgence et l'enjeu de «renforcement des actions de l'INDH sur les aspects immatériels du développement humain»

Ce premier paragraphe impose de faire la distinction entre deux situations distinctes la situation d'urgence et l'urgence sociale : Une situation d'urgence, immédiate, imprévue qui nécessite une gestion d'information adéquate, et l'urgence sociale qui est un mode d'action sociale qui s'installe par la prise en compte de paramètres complexes qui nécessite d'élaborer

des modes de réponse pour réduire la détresse immédiate. Il faut mener en un temps record, l'écoute, le diagnostic, le plan d'action, et l'évaluation.

A cet effet, l'enjeu d'investir sur les compétences générales des acteurs de développement implique d'un côté, la capacité à prendre des actions immédiatement dans des situations urgentes. Cette capacité est souvent déficiente et limitée par plusieurs contraintes culturelles et managérielle. D'un autre côté, l'enjeu «investir dans les compétences générales» implique une formation à froid à moyen et long terme pour les acteurs publics et privés.

Actuellement, les compétences générales existantes des leaders et conseillers d'urgence risquent de devenir des compétences techniques. Comme l'écrit Pierre Vidal-Naquet : « Les services d'urgence deviennent des terminaux où aboutissent des gens très précarisés et développent ainsi, à bas bruit, une fonction asilaire. (Vidal-Naquet Pierre, 2005) Pour ce faire, afin de mobiliser le mécanisme de performance de l'action immédiate (cas d'urgence), il est possible de procéder à une infiltration rationnelle des compétences générales disponibles individuelles comme des leaders ou des antennes d'urgence dans tous les organisations acteurs de développement humain. Ceci dans le but d'obtenir des solutions rapides en prenant des feedbacks systématiques au fur et à mesure des résultats en situations d'urgence.

Donc, l'exécution de ce scénario des aspects immatériels (axé sur les compétences générales) en toute performance est tributaire de l'étude et l'analyse de la problématique de la gestion de l'information et des connaissances.

3.2 Scénario de l'intégrité et l'enjeu de «La fédération des acteurs de l'écosystème de développement humain pour assurer la convergence des approches et accroître l'impact des projets»

Le scénario du mécanisme de performance de l'intégrité se fonde sur l'idée que les valeurs et les principes de la raison d'être de l'organisation sont les déterminants de la performance de l'exécution d'une décision, il implique un sentiment d'abnégation. Ce mécanisme repose sur les motivations intrinsèques et non sur les motivations du personnel reconnues de l'organisation (les rémunérations, primes gratification etc) pour réaliser les objectifs ciblés. L'exécution de cet axe d'amélioration nécessite la formalisation d'une procédure qui regroupe les principaux éléments suivants :

- La clarification des rôles de tous les acteurs impliqués dans la réalisation des objectifs de la III^{ème} phase qui nécessite, en premier lieu, une entente entre tous les acteurs publics ou

privés, cette clarification des rôles fait appelle obligatoirement à une volonté d'engagement ;

- Énoncé des valeurs : Les valeurs guident et traitent les acteurs dans toutes leurs activités. Ces valeurs sont : Le respect de la démocratie ; le respect envers les personnes ; l'intégrité ; l'intendance et l'excellence.
- Comportements attendus : Ils ne visent pas à tenir compte de toutes les questions de nature éthique pouvant se poser au quotidien. Lorsqu'une question d'éthique se pose, les acteurs sont invités à parler de ces questions et les résoudre. Ils peuvent également demander aide et conseils aux services compétents.

Ici se pose deux questions fondamentales: Est ce que les différents acteurs de la société civile sont prêt pour l'application de ces valeurs ? et est ce que les acteurs publics peuvent mettre en place un code de valeurs et d'éthique ?

Donc, ce scénario de l'intégrité (ou de la fédération) est tributaire de l'acceptation préalable de l'application des valeurs et des principes de la raison d'être de l'organisation qui peuvent se résumer dans les principes de la bonne gouvernance.

A cet effet, l'exécution de ce scénario en toute performance est tributaire de l'étude et l'analyse de la problématique des principes de la gouvernance.

Scénario des émotions et l'enjeu de «La professionnalisation du tissu associatif en s'appuyant sur des partenaires stratégiques»

3.3 Scénario des émotions et l'enjeu de «La professionnalisation du tissu associatif en s'appuyant sur des partenaires stratégiques»

Ce mécanisme des émotions se fonde sur l'idée d'appliquer les techniques de management du leadership dans l'exécution de la décision. Ceci par le fait d'introduire la variable conviction propre de l'exécuteur vis-à-vis des objectifs ciblés.

Selon ce mécanisme, les participants à l'exécution de la décision deviennent engagés et non des impliqués dans le fonctionnement. Il repose sur le cheminement des actions comme suit: la conviction de la réalisation des objectifs ; l'engagement puis la stratégie de l'exécution.

Cette idée d'implication et engagement va se concrétiser ainsi entre les partenaires stratégiques et les non stratégiques. Ces derniers qui représentent la majorité et plus particulièrement les organisations ayant une expertise reconnue dans le développement humain seront tout simplement des impliqués et seront considérés même comme des

populations cibles. Ce qui nécessite de donner une grande importance à l'engagement de toutes les organisations reconnues d'expertise et qui ne sont pas des partenaires stratégiques. Donc, l'exécution de ce scénario en toute performance est tributaire de l'étude et l'analyse de la problématique du choix du style de management adapté à l'exécution qui repose sur l'engagement.

3.4 Scénario des initiatives et l'enjeu de «La favorisation de l'innovation et le renforcement de la viabilité et l'impact des projets générateurs de revenus notamment avec une approche articulée autour des chaînes de valeur»

Le but de ce mécanisme de performance des initiatives est de préparer un environnement adéquat aux initiatives en faveur du développement de l'organisation (idées, propositions, innovations ...). Donc, le scénario des initiatives qui paraît possible c'est que la réalisation des objectifs de l'INDH à la suite du feed-back systématique reste loin de toute incapacité à l'autonomie.

Notons que l'incapacité à l'autonomie prend plusieurs formes de la passivité, Deux postures se posent dans cet axe d'amélioration :

- La posture d'imitation existante qui évite toute initiative et action d'amélioration.
- La posture d'agitation qui fait montrer une occupation, un mouvement, un engagement sans rapport avec les véritables objectifs.

Le scénario d'initiative est accompagné avec les deux postures de passivité ci-dessus. Donc, afin d'éviter ces formes de passivité, il est nécessaire de s'orienter vers la détection des organisations de la société civile qui en souffrent afin de les perfectionner.

Donc, l'exécution de ce scénario en toute performance est tributaire de l'étude et l'analyse de la problématique des variables impactant directement les objectifs de la décision adéquat.

3.5 Scénario des règles et les deux enjeux de « la mise en place d'un cadre de gouvernance clair pour la pérennité des infrastructures et leur maintien en condition » et de « la prise en compte l'efficacité opérationnelle et l'impact dans la gestion des programmes »

Pour le premier cas de l'enjeu de «*la mise en place d'un cadre de gouvernance clair pour la pérennité des infrastructures et leur maintien en condition*», il trouve son cheminement d'exécution dans le mécanisme de performance des règles qui repose sur la raison articulée sur la programmation et l'alignement des règles du jeu dans les résultats à atteindre. Les réalisations des phases I et II de l'INDH devront être sécurisées par l'implantation d'un

système de gouvernance qui garantit à la fois la clarification des résultats attendus à tous les niveaux et un meilleur alignement des objectifs dans chaque domaine d'intervention dans l'exécution des programmes de l'INDH. Tout en prenant en considération que l'implantation de trop de règles risque d'empêcher une exécution réussie des objectifs ciblés.

Donc, l'exécution de ce scénario en toute performance est tributaire de l'étude et l'analyse de la problématique d'implantation d'un système de gouvernance adéquat.

Pour le deuxième cas de l'axe d'amélioration de *«la prise en compte de l'efficacité opérationnelle et l'impact dans la gestion des programmes»*, il y a lieu de distinguer entre deux enjeux « l'efficacité opérationnelle » et « l'impact » :

Le premier enjeu de l'amélioration de « l'efficacité professionnelle » est tributaire de la clarification des résultats attendus à tous les niveaux. En plus, cet enjeu dépend des autres axes d'amélioration dont vise l'INDH. Donc, cet axe sera relatif à l'avancement des autres axes d'amélioration, ceci donne l'obligation de penser à une continuité de formation à froid au profit de tous les acteurs engagés ou impliqués.

En ce qui concerne le deuxième enjeu de l'impact, ce scénario d'exécution trouve son cheminement d'exécution dans un meilleur alignement des objectifs de l'organisation permettant d'agir de façon à ne pas transformer l'exécution des objectifs en une exécution bureaucratique loin de toute initiative et collaboration. Ici les acteurs seront trouvés dans une ambiguïté d'objectifs spécifiques que vise le tissu associatif. Ce qui confirme que l'efficacité de la gestion des programmes est tributaire de la clarification des résultats attendus à tous les niveaux.

Donc, l'exécution de ce dernier scénario en toute performance est tributaire de l'étude et l'analyse de la problématique des variables impactant directement les objectifs de la décision.

3.6 La posture proposée de la démarche de l'exécution de la III^{ème} phase de l'INDH

Les scénarios exposés ci-dessus tournent autour des trois problématiques suivantes: La gestion de l'information et connaissances dans l'exécution ; la gouvernance dans l'exécution et la réalisation des objectifs souhaités.

Afin de perfectionner l'exécution et la réalisation des objectifs des programmes de la III^{ème} phase de l'INDH, une démarche formelle est proposée pour cadrer l'exécution de la III^{ème} phase de l'INDH, qui intègre toutes les problématiques traitées déduites des scénarios exposés. Cette démarche est fondée sur la base des catégories suivantes: les axes outils d'exécution ; les domaines d'intervention et le cadrage logique générateur.

Les composantes de l'ossature de la posture proposée de la démarche de l'exécution de la III^{ème} phase de l'INDH sont exposées pour chacune des catégories comme suit :

- Selon les variables déterminants chaque concept scientifique pour le cas des axes outils d'exécution ;
- Selon le type d'engagement attribué à l'acteur engagé dans l'exécution de la phase III de l'INDH, pour le cas des domaines d'intervention.
- Et enfin le cadrage logique qui représente le tableau de bord de mesure des indicateurs de mesure de performance de chaque variable.

3.6.1 Axes outils proposés d'exécution de l'INDH

Cette catégorie représente les outils proposés de la démarche de l'exécution de la III^{ème} phase de l'INDH. Elle est focalisée sur les axes suivants : l'intelligence socioéconomique et stratégique ; la gouvernance socio-économique et les objectifs du développement socioéconomique. (Tableau 3)

Tableau 3 : les axes proposés d'exécution de la phase III de l'INDH

Axes d'exécution de l'INDH	Composantes
► Intelligence socioéconomique	<ul style="list-style-type: none"> - Veille stratégique socio-économique - Sécurité de l'information - Influence
► Gouvernance socioéconomique	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation socio-économique - Synergie et coordination - Coopération socio-économique, administrative et financière
► Développement Socioéconomique	<ul style="list-style-type: none"> - Minimisation des coûts des charges dans la réalisation des objectifs de développement prévus - Convergence stratégique des activités dans le but de respecter de la vision stratégique - Décisions collectives par le biais de la participation de tous les acteurs concernés - Contrôle et suivi quantitatifs et qualitatifs

Source : *Elaboré par nos soins*

3.6.2 Domaines d'application

Les axes d'exécution de l'INDH devront être appliqués dans des domaines d'intervention spécifiques à chaque catégorie d'acteurs engagés dans l'INDH qui sont: Les acteurs publics chargés de la coordination de l'INDH ; les autres acteurs publics engagés dans l'exécution de l'INDH et les acteurs de la société civile.(Tableau 3)

Tableau 4: les domaines d'exécution proposés de la phase III de l'INDH

Domaines d'exécution des acteurs de l'INDH	Composantes
<p>► Domaines d'application des axes proposés d'exécution pour les acteurs de la coordination de l'INDH et ses antennes</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du Cycle des projets socio-économiques - Ingénierie de Formation - Communication - Focalisation sur des priorités communes - Economies d'échelle possibles - Possibilités des formes de coopérations (groupement, Intercommunalité, SDL, Affermage, Coopération décentralisée ...)
<p>► Domaines d'application des axes proposés d'exécution pour les autres acteurs publics engagés dans l'exécution de l'INDH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des projets sociaux organisés par les départements - Etudes de faisabilité de l'implantation des projets - Evaluation de l'impact des projets socio-économiques sur les bénéficiaires
<p>► Domaines d'application des axes proposés d'exécution pour les acteurs de la société civile</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ecouter et connaître la société civile - Manifester l'aptitude et la compétence relationnelles - Maîtriser les canaux et les réseaux de communication - Proposer une offre de valeur individualisée

Source : Elaboré par nos soins

Ces domaines et leurs composantes devront être validés en parfaite concertation avec tous les acteurs engagés dans l'exécution de la phase III de l'INDH, comme ils devront être améliorés au fur et à mesure de l'exécution.

3.6.3 Cadrage logique générateur

Ce cadrage devra être le générateur des indicateurs de mesure de la performance d'exécution de l'INDH, il devra prendre en considération les deux groupes de variables suivants : la 1^{ère} catégorie de variables indépendantes liées aux axes de l'Intelligence socio-économique, la gouvernance socio-économique et les objectifs du développement social et la 2^{ème} catégorie des variables dépendantes relatives aux domaines et acteurs d'intervention. (Tableau 4)

Tableau 5 : Cadrage logique générateur de mesure de la performance de l'exécution de la phase III de l'INDH

Indicateurs de mesure	Domaines d'intervention des acteurs publics de la coordination de					Domaines d'intervention des autres acteurs publics engagés dans l'INDH					Domaines d'intervention des acteurs de la société civile				
l'Intelligence socio-économique et stratégique															
la bonne gouvernance socio-économique															
objectifs du développement social															

Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

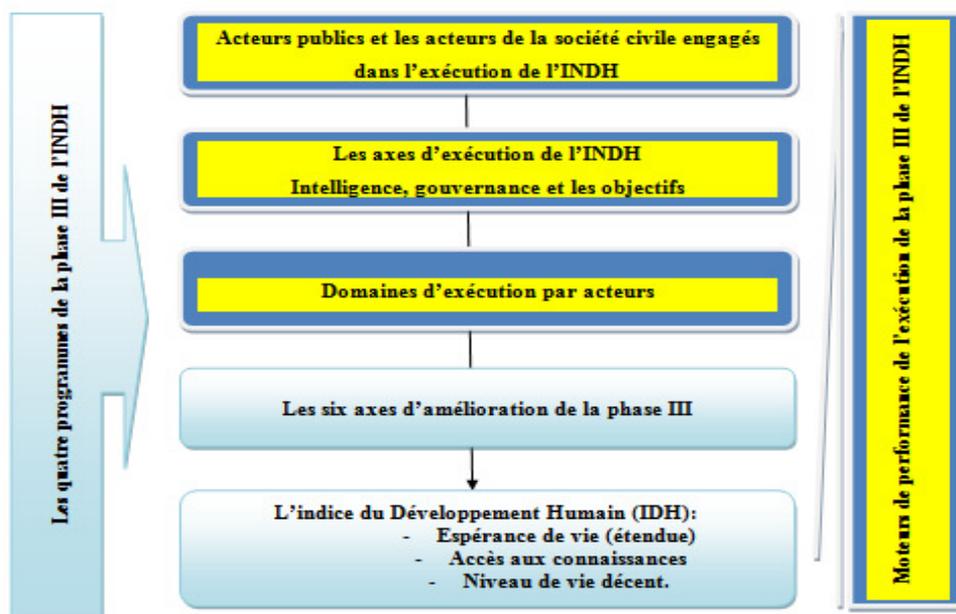
La démarche proposée de l'exécution de la III^{ème} phase de l'INDH en se basant sur la démarche méthodologique des scénarios était le résultat d'un cheminement théorique qui a permis de déceler trois problématiques essentielles qui envahissent dans le processus d'exécution des actions de l'INDH : l'intelligence socioéconomique ; la gouvernance socioéconomique et les objectifs du développement socioéconomique. Ce soubassement théorique pourra s'enrichir par les différentes expériences vécues dans l'INDH depuis sa création en 2005 dans le but de déceler la capitalisation nécessaire pour réaliser les objectifs du développement humain. Cette capitalisation représente un tranchant pour garantir la continuité des acquis entre les générations d'acteurs décideurs et exécuteurs de décisions.

Nonobstant, cette étude prospective basée sur les théories de l'exécution des décisions a permis d'avoir les apports théoriques et pratiques suivants :

- Premièrement, elle inaugure une nouvelle démarche dans le domaine des études prospectives, c'est un apport théorique intéressant aux démarches scientifiques et méthodologiques en essayant d'introduire des cheminements théoriques au lieu des cheminements pratiques souvent utilisés dans la méthode de scénario.

- Deuxièmement, elle représente une contribution scientifique qui pourra être utile à la pratique d'exécution de la phase III de l'initiative nationale de développement humain. A travers cette modeste étude, on déduit alors que la posture de la démarche formelle proposée à l'exécution de la phase III de l'INDH pour les quatre programmes peut reposer sur la délimitation des éléments suivants : Les axes outils d'exécution démontrés; les acteurs engagés dans l'exécution ; les domaines dont il faut intervenir et enfin sur les mécanismes de performance d'exécution. La démarche de cette posture démontrée trouve sa validité dans les théories de management des connaissances traitant le passage des connaissances de la théorie à la pratique. Donc, le cheminement théorique inspiré des théories de l'exécution a permis de proposer une conception prospective de l'exécution. (Figure 3)

Figure 3 : La posture proposée de la démarche d'exécution de la phase III de l'INDH



Source : Elaboré par nos soins

BIBLIOGRAPHIE

Ajzen, Icek (February 1992). "A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action". *Personality and Social Psychology Bulletin*. 18: 3–9.

Colman, Andrew (January 2015). "Theory of Reasoned Action". *A Dictionary of Psychology*.

Davis, F. D., R. P. Bagozzi and P. R. Warshaw (1989). "User Acceptance of Computer Technology: a Comparison of Two Theoretical Models." *Management Science* 35(8): 982-1003.)

Doswell, Willa; Braxter, Betty; Cha, EunSeok; Kim, Kevin (2011). "Testing the Theory of Reasoned Action in Explaining Sexual Behavior Among African American Young Teen Girls". *Journal of Pediatric Nursing*.

Glanz, Karen, Rimer, Barbara K., Viswanath, K. (Kasisomayajula), Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model". *Health behavior : theory, research, and practice*. (Fifth edition ed.). San Francisco, (<https://www.worldcat.org/oclc/904400161&lang=fr>). Consulté le 08-06-2018

Kindle Edition by Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck, (2002), " The Discipline of Getting Things Done".

Léon Courville, (1994), « Piloter dans la tempête », L. Courville ancien chef de la direction de la Banque nationale mettent en lumière cette préoccupation

Livret de l'Initiative nationale de développement humaine, « présentation de la phase III de l'INDH ».

http://www.indh.ma/wp-content/uploads/2019/09/Livret_INDH_VF.pdf consulté le 07/11/2020

Rogers Gillmore, Mary; Archibald, Matthew; Morrison, Diane; Wilsdon, Anthony; Wells, Elizabeth; Hoppe, Marilyn; Nahom, Deborah; Murowchick, Elise (November 2002). "Teen Sexual Behavior: Applicability of the Theory of Reasoned Action". *Journal of Marriage and Family* (Volume 64)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Code de valeurs et d'éthique dans le secteur public », (2011), No de catalogue BT22-89/2012F-PDF ISBN 978-1-100-98620-3. Ce document est disponible sur le site Web du à <http://www.tbs-sct.gc.ca>. Consulté le 07/11/2020.

Vidal-Naquet Pierre A, « Le paradoxe de l'urgence sociale », *Revue Projet*, 2005/1 (n° 284), p. 10-17. DOI: 10.3917/pro.284.0010. URL: <https://www.cairn-int.info/revue-projet-2005-1-page-10.htm>

Vincent SABOURIN, 2009. « Moteurs de performance et stratégies d'exécution : Comment les directeurs généraux mettent-ils en œuvre leurs objectifs ? ». In Revue des Sciences de Gestion. 2009/2 n°236 | pages 105 à 111.

Zuinen, Delbaere, (2008). « Examen des méthodes et analyse de 6 projets de prospective participative. Etude préliminaire au 4^o Rapport fédéral sur le développement durable », in WorkingPaper 14-08, Bureau fédéral du Plan. P9