



Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation
N°11 Juin 2020

**LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A LA DIFFUSION DE
LA CULTURE DU CITOYEN-CLIENT A L'ERE DU NOUVEAU MANAGEMENT
PUBLIC**

**THE CONTRIBUTION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP TO THE DIFFUSION
OF CITIZEN-CLIENT CULTURE IN THE ERA OF NEW PUBLIC MANAGEMENT**

Khadija ABERJI

Doctorante
Laboratoire (LARCEPEM), FSJES Souissi
Université Mohammed V, Rabat, Maroc
Email : Khadija.aberji@gmail.com

Abdellatif BOUAZZA

Enseignant chercheur, FSJES Souissi
Université Mohammed V, Rabat, Maroc
Email : abdellatif.bouazza@gmail.com

Résumé

Suite aux grandes transformations que connaît le Maroc à l'heure actuelle, la redéfinition des besoins et des attentes des citoyens est un élément indispensable pour la mise en place des fondements du nouveau management public (NMP). Ce dernier, pourrait bénéficier de l'entrepreneuriat social et ses pratiques innovantes pour donner du sens à la relation des citoyens avec les agents de l'Etat. Cet article vise d'expliquer comment la notion du citoyen-client pourrait-elle être diffusée à l'ère du nouveau management public à travers l'adoption et la diffusion des pratiques innovantes de l'entrepreneuriat social. Pour cela, l'article propose en plus d'une revue de la littérature, une analyse de la relation des citoyens avec les administrations publiques à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de deux cents personnes sur trois grandes villes marocaines.

Mots clés : Nouveau management public, citoyen-client, entrepreneuriat social, pratiques innovantes, les agents de l'Etat.

Abstract:

Following the major transformations that Morocco is currently experiencing, the redefinition of the needs and expectations of citizens is an indispensable element for the establishment of the foundations of new public management (NMP). The latter could benefit from social entrepreneurship and its innovative practices to give meaning to the relationship of citizens with state agents.

This article aims to explain how the notion of citizen-client could be disseminated in the era of new public management through the adoption and dissemination of innovative social entrepreneurship practices. For this purpose, the article proposes in addition to a review of the literature, an analysis of the relationship of citizens with public administrations through semi-direct interviews conducted with two hundred people on three major Moroccan cities.

Mots clés : New public management, citizen-client, social entrepreneurship, innovative practices, state agents.

Introduction

Depuis une dizaine d'années, la relation entre les administrations publiques et les citoyens a connu une transformation radicale, sous l'impact des technologies digitales, du changement à une grande échelle des modes de vie, de production et de consommation, des mouvements sociétaux, et bien évidemment de l'évolution des attentes et des besoins à la fois des personnes et des territoires. La gestion de cette relation suppose la mise en place d'un nouveau type de management, capable de mettre l'Homme en valeur, et de créer des liens solides et durables entre les citoyens et les agents de l'Etat ; on parle dans ce sens du nouveau management public (NMP).

Le nouveau management public est un thème qui se décline différemment à l'intérieur de chaque pays (D. Lamarzelle). Il suscite un intérêt croissant depuis les années soixante-dix, dans les pays développés comme ceux en développement, pas en tant que phénomène de mode, mais plutôt comme un impératif pour survivre aux fortes vagues de changement, et assurer l'efficacité, la pertinence et la performance des services publics. Ces services sont destinés à des personnes qui font partie intégrante d'une société en pleine mutations, des personnes appelées « citoyens » dont les attentes et les besoins évoluent d'une grande vitesse, et doivent être satisfaits.

La satisfaction des besoins et la réponse aux attentes des citoyens supposent non seulement le renouvellement du management public, mais aussi l'adoption d'une approche managériale axée sur l'innovation et intègre de nouveaux modes de décisions. Une telle approche pourrait redéfinir la relation des citoyens avec les administrations publiques, et le statut qui leur devrait être affecté dans la nouvelle société. Le « citoyen contemporain » cherche la qualité de vie, l'appartenance au secteur public et la participation aux affaires publiques, en tant qu'une partie incontournable dans le processus de prise de décisions et de création de la valeur ajoutée. Dans cette logique, le citoyen d'aujourd'hui ne peut plus être considéré comme un « consommateur aveugle » mais plutôt une partie avertie et bien informée. En d'autres termes, c'est un client de plus en plus exigeant. C'est un citoyen-client.

En effet, la diffusion de cette nouvelle logique du « citoyen-client » dans le secteur public, requiert en plus de la mise en place d'une approche managériale fondée sur l'innovation et la participation et la bonne gouvernance, l'adoption de nouvelles formes entrepreneuriales qui considère l'Homme un capital, une ressource précieuse et une source du changement positif, nous citons à titre indicatif l'entrepreneuriat social. Il s'agit alors d'une révolution culturelle qui devrait être accomplie par les administrations

et institutions publiques (M.A. Frison Roche, 2000) pour réussir le passage vers le citoyen-client.

L'entrepreneuriat social à notre sens est le fruit de l'innovation entrepreneuriale et d'une forte évolution de la pensée managériale. Il vise à satisfaire les besoins sociaux et les attentes de la société via l'économie et le business. Aussi, il cherche à reconstruire les territoires à travers une économie axée sur les valeurs. De ce fait, l'entrepreneuriat social considère les individus des citoyens qui ont droit d'accéder aux différents services sociaux de qualité et d'une manière qui répond à leurs exigences.

Dans cette perspective nous considérons que l'entrepreneuriat social pourrait contribuer : à redéfinir le rôle des individus dans la vie publique, en changeant la culture de l'individu consommateur qui domine actuellement par une culture de l'individu producteur ; à inspirer les pouvoirs publics pour l'intégration au quotidien des administrations publiques des pratiques innovantes qui favorisent la logique du citoyen-client et à diffuser en effet cette notion dans l'ensemble du secteur public.

Notre réflexion part du constat que les recherches et les travaux qui suggèrent des mesures à l'attention des différentes parties prenantes pour concrétiser les fondements du nouveau management public et donner en effet un nouvel esprit à la relation des individus avec les institutions de l'état ne considèrent pas l'effet de l'entrepreneuriat social en tant que nouvelle forme entrepreneuriale. A cet effet, nous proposons de montrer que l'adoption de pratiques innovantes au secteur public est un élément pivot du nouveau management public, et que l'entrepreneuriat social en tant que domaine fondé sur de telles pratiques, pourrait contribuer à la redéfinition de la relation des individus avec les agents de l'Etat notamment à travers la diffusion de la culture du citoyen-client. Elle pourrait ainsi apporter une réponse potentielle aux défis soulevés par la performance et la bonne gouvernance dans le champ public. La question fondamentale de cet article est la suivante : **Comment l'entrepreneuriat social pourrait-il contribuer à la diffusion de la culture du citoyen-client au secteur public?**

Pour cette fin, nous proposons d'après cet article de faire en premier lieu une revue de littérature à propos des principaux concepts. Ensuite nous faisons la lecture des données recueillies des entretiens semi-directifs réalisés avec deux cent personnes sur trois différentes villes marocaines.

Ce travail s'articule autour de deux parties. Dans la première partie nous présentons dans un cadre conceptuel l'importance de l'innovation en management public, puis la

notion du citoyen-client et le rôle que pourrait jouer l'entrepreneuriat social pour la redéfinition de la relation des citoyens avec les administrations publiques. Dans la deuxième partie nous expliquons la contribution des innovations constantes en entrepreneuriat social à la diffusion de la culture du citoyen-client et nous mettons l'accent sur le lien entre les administrations publiques et les citoyens à travers les résultats des entretiens semi-directifs effectués sur le terrain.

I. L'INNOVATION PUBLIQUE ET LA NOTION DU CITOYEN-CLIENT : CADRE THEORIQUE

Ce cadre théorique a pour objectif d'étudier le comportement du citoyen-client, et l'évolution de sa relation avec les administrations publiques dans le cadre du nouveau management public et sous l'effet de l'innovation.

1. L'innovation au management public : Bref état des lieux

Le nouveau management public connu souvent sous son acronyme anglais (NPM) est considéré à sa naissance une solution innovante à une longue phase de méconnaissance et de sous-estimation des services publics. Les transformations radicales vécues depuis la révolution technologique jusqu'à l'heure actuelle provoquent l'évolution des attentes et des besoins des citoyens et supposent non seulement une nouvelle démarche de la gestion de la chose publique, mais plutôt une approche managériale publique fondée sur l'innovation et la créativité.

Au Maroc, plusieurs programmes de réforme de l'administration publique ont été échoués. Cet échec est expliqué essentiellement par la pauvreté de ces programmes en termes d'innovation et de créativité, et leur déconnexion des grands mouvements de la société marocaine, et des nouvelles exigences des citoyens « contemporains ».

A vrai dire, La réussite de toute tentative de réforme de l'administration publique et l'amélioration de la qualité des services publics, requièrent en premier lieu d'abandonner l'analyse simpliste du rôle des différents acteurs intervenant dans la vie publique, et d'avoir conscience que les fruits d'une réforme qui exclue le citoyen comme étant une pièce angulaire ne pourront jamais voir le jour. Pour ce faire, les programmes de réforme doivent faire appel à ce que l'on appelle l'innovation publique pour présenter au citoyen marocain un service qui répond à ses attentes et ses exigences, et surtout d'une manière qui lui fera plaisir. Sans doute, les services publics changent, se

modernisent, mais n'innoveraient pas (ou peu)¹. Plusieurs raisons peuvent justifier cet état de choses, notamment : la gratuité, la forte bureaucratie, le manque de concurrence, la faiblesse des ressources, le manque des formations, l'exclusion de l'outil informatique, l'absence de l'implication des différentes parties prenantes...etc.

La modernisation du management public ne pourrait être réellement assurée qu'à travers l'innovation, en proposant des solutions aux différentes contraintes citées ci-dessus. Pour cela, il faut impérativement impliquer les différentes parties prenantes, notamment le citoyen. Ce dernier, pourrait évaluer les services publics, et proposer des solutions et des axes d'amélioration. Uniquement à cette étape où le citoyen devient une partie de la gestion de la chose publique, c'est-à-dire que son avis est tenu en considération par les agents de l'Etat, nous pouvons dire que le citoyen est devenu un citoyen-client.

Dans ce cadre, la question de l'innovation dans le management public doit désormais être prise au sérieux dans les réflexions théoriques comme dans les politiques et les stratégies publiques c'est-à-dire sur le plan conceptuel comme sur le plan opérationnel et pratique. L'innovation publique qui vise à proposer une plateforme de solutions créatives pour faire mieux avec moins et suivre l'évolution des attentes des différentes parties prenantes, dispose donc d'un grand potentiel pour redéfinir les déterminants majeurs d'un service public de qualité et établir des liens solides et durables et une relation de confiance entre les agents de l'Etat et les citoyens. En ce sens, l'innovation nous amène à parler dans le secteur public du citoyen-client plutôt que du citoyen « usager ».

Aussi, innover aujourd'hui dans la manière de gérer la chose publique par les agents publics, la nature et les modalités de prestation des services publics et les modes d'interaction avec les citoyens (OCDE, 2014) est loin d'être un phénomène de mode mais plutôt une exigence voire même une urgence pour construire une administration publique responsable, citoyenne et résistante.

Mieux encore, nous croyons que la construction de ce nouveau modèle de l'administration publique suppose également l'encouragement de nouvelles logiques entrepreneuriales axées sur l'innovation afin qu'elles complètent le rôle de l'Etat en matière de satisfaction des besoins sociaux progressifs des citoyens-clients. Il s'agit dans cette logique de favoriser un entrepreneuriat centré sur l'innovation et orienté vers l'Homme.

¹F. Djellal, F. Gallouj. L'innovation dans les services publics. Revue Française d'Economie, Association Française d'Économie, 2012, vol XXVII, pp.97-142.

2. Le citoyen-client et l'entrepreneuriat social : réalités et espérances

Depuis une dizaine d'années la relation des individus avec et les administrations publiques a connu des changements profonds. Les individus qui ont été considérés des « administrés » ont accédé au début des années quatre-vingt au statut de citoyens², pour qu'ils se trouvent aujourd'hui devant le besoin d'être traité comme des clients.

En fait, la satisfaction de ce nouveau besoin n'est pas encore réalisée, vu que la perception du citoyen-client dans le secteur public marocain est très faible voire absente, suite à la dominance d'une gestion traditionnelle de la chose publique, caractérisée essentiellement par l'exclusion des nouvelles technologies du quotidien des administrations publiques, la non mise en place de nouvelles mesures susceptibles de diffuser la culture du citoyen-client, et bien évidemment d'une mal-appréciation du rôle du citoyen-client dans le processus de modernisation de la vie publique.

Le citoyen contemporain que l'on pourrait qualifier de « citoyen-client » ne cherche plus un service public basique, sans qualité ; mais plutôt un service public de bonne qualité, qui reflète l'évolution de son mode de vie. Il cherche également à être traité auprès des agents de l'Etat comme un client, non plus un usager ou un administré.

Aujourd'hui, l'écart entre la qualité des services et les modalités de leur prestation dans les administrations privées et celles publiques est constaté profondément par les marocains. Une raison parmi d'autres qui a perturbé le comportement des citoyens vis-à-vis des services de l'Etat.

Alors qu'une administration privée met le client au centre de ses préoccupations ; elle le considère un collaborateur très fort, et une ressource fiable, et cherche toujours de nouvelles stratégies pour le fidéliser ; les administrations publiques traitent le citoyen comme un simple usager, qui n'a pas des exigences en termes de qualité des services rendus, ou des attentes particulières, il s'agit en fait d'une logique de chosification des personnes. Ce constat relatif au secteur public marocain renvoie à croire que nous sommes devant une anomalie, voire une crise de management public.

Pour remédier à cette situation, les agents publics sont appelés à repenser leur style managérial, et à mettre en place des méthodes créatives pour améliorer la gestion publique, et renforcer les liens avec les citoyens, qui devront être considérés des clients de l'Etat. Ces méthodes créatives susceptibles de mettre en valeur le citoyen-client, peuvent s'inspirer des pratiques innovantes développées dans le cadre de

²Gilles Bouchard, « De citoyen au client? Plus qu'un changement de vocabulaire », politiques et sociétés, N° 29 printemps 1996.

l'entrepreneuriat social pour intégrer cette notion du citoyen-client dans la gestion publique.

Il faut noter que l'entrepreneuriat social est reconnu pour sa capacité et son potentiel d'apporter de nouvelles réponses aux défis majeurs de la société. Il met l'Homme au cœur de ses actions, pas uniquement en tant que finalité mais aussi et surtout en tant qu'une ressource et l'origine de tout changement positif. Il s'agit en fait d'un courant qui considère l'Homme à la fois un client et un partenaire. En effet, s'inspirer de ce courant par les agents publics permettra la diffusion à une grande échelle de la culture du citoyen-client dans le secteur public.

A l'heure actuelle, l'entrepreneuriat social est un champ en cours de construction au Maroc. Il est peu connu. Cependant, ses pratiques innovantes lui permettent de restaurer une attention particulière auprès des académiciens, économistes, et professionnels. Cet intérêt croissant ne fera que préparer la voie au développement de l'entrepreneuriat social et au renforcement de sa position sur la scène socioéconomique marocaine. Aussi, si le rôle des praticiens est de mettre en place les solutions innovantes développées pour améliorer les conditions de vie des gens, le mien, en tant que chercheuse est de tenter de comprendre comment nous pouvons bénéficier de ces innovations constantes sur d'autres plans, et de susciter débats et réflexions.

II. LE ROLE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL POUR LA DIFFUSION DE LA CULTURE DU CITOYEN-CLIENT AU SECTEUR PUBLIC

Nous croyons que la présence de l'entrepreneuriat social au Maroc n'est pas exploitée intelligemment par les managers publics pour surpasser les grands problèmes de la société marocaine, notamment la perturbation des rapports entre les citoyens et les agents publics, et pour moderniser le management public et diffuser en effet la culture du citoyen-client.

1. La culture du citoyen-client à travers les innovations constantes en entrepreneuriat social

L'innovation publique étendue dans un sens large est un sujet qui suscite un intérêt croissant ces dernières années partout dans le monde, et placé au centre des préoccupations des différentes parties prenantes, vu son importance et son fort potentiel d'apporter une réponse créative aux principales questions soulevées par les transformations importantes vécues par les sociétés contemporaines, pas uniquement au niveau économique mais aussi et surtout aux niveaux social et humain.

L'innovation n'a pas une définition unique. Elle est définie à titre indicatif par Steve Jobs comme : « une situation qu'on choisit par ce qu'on a une passion brutale à quelque chose³ ». À notre sens, l'innovation est un processus qui pourrait assurer une combinaison réussie entre des objectifs économiques et des objectifs sociaux, humains et sociétaux, tout en donnant lieu à la naissance et au développement de modèles socioéconomiques ambitieux, qui servent à humaniser les services rendus aux citoyens-clients . Ainsi, la concrétisation d'un tel changement, suppose la favorisation par les politiques publiques, d'un environnement managérial marqué par l'innovation avec ses différentes formes : managériale, sociale, technologique...etc.

Dans cette logique, l'entrepreneuriat social représente le domaine des innovations par excellence et donc un levier clé de développement social, humain et économique. Il est aussi une entrée intelligente vers la modernisation du management public, et la construction de liens solides entre le citoyen-client et les institutions publiques en général. En ce sens, à travers les innovations constantes en entrepreneuriat social les agents publics peuvent développer un nouveau style managérial, marqué par l'écoute, l'échange et le partage avec les différents acteurs concernés. Ces trois valeurs fondamentales en entrepreneuriat social peuvent par leur intégration au quotidien de l'administration publique rétablir et renforcer la confiance entre les institutions de l'Etat et leurs clients.

De même, en s'inspirant des modes d'interaction des entreprises sociales et des entrepreneurs sociaux avec leurs différents clients et collaborateurs, les agents de l'Etat peuvent développer de nouvelles pratiques et méthodes pour informer et consulter les citoyens-clients, surtout qu'actuellement la communication avec ces derniers est quasi absente malgré l'existence d'un ministère de la communication. Nous devons comprendre que la communication est la première voie pour la circulation des informations et que cette dernière est essentielle pour surgir de nouvelles idées et pour innover constamment.

De ce fait, un triple défi se trouve devant les managers publics au Maroc, pour diffuser la culture du citoyen-client à travers l'inspiration des pratiques innovantes en entrepreneuriat social. Le premier défi est de préparer un cadre favorable pour le développement de l'entrepreneuriat social et d'impliquer les entrepreneurs sociaux pour profiter de leurs expériences et expertises; le deuxième est de mettre en place des mesures concrètes et réalisables pour favoriser l'innovation avec ses différentes formes,

³Steve jobs, « le management de l'innovation dans le secteur public », ENA, le 19 octobre 2011.

et assurer l'ouverture de l'administration publique sur ses différentes parties prenantes, le troisième défi et le plus important est de réaliser les deux premiers dans une conjoncture de restrictions budgétaires adoptées actuellement par les collectivités locales.

2. La relation des citoyens avec les administrations publiques: lecture des données du terrain

L'évaluation de la relation des citoyens avec les agents publics, et en conséquence, l'évaluation de l'efficacité du management public, suppose d'aller au-delà des analyses théoriques et des beaux discours des managers publics, vers des études réelles effectuées sur le terrain, et représentant les déclarations des citoyens et citoyennes.

Dans ce but, nous avons réalisé des entretiens semi directifs auprès de deux cent personnes sur les villes de Casablanca, Marrakech et Rabat, à l'aide d'un guide d'entretien formé de dix principales questions à propos de leur relation avec les administrations publiques. Les répondeurs sont des deux sexes, âgés entre 18 et 65 ans, et sont de divers statuts (étudiants, salariés/fonctionnaires, femmes au foyer, chômeurs, fonctions libérales...) Les données recueillies ont été analysées à l'aide de Microsoft Excel pour obtenir aux résultats suivant :

- 85% de notre échantillon qualifient l'accueil dans les administrations publiques qu'ils ont consulté de « mauvais », 10% ont voté pour la mention « très mauvais » et pour 5% l'accueil est « Bien ».
- 80% des répondants confirment qu'ils ont constaté une « petite amélioration » des services publics, mais,
- 80% des répondeurs ont confirmé qu'ils sont « non satisfaits » et 14% sont « peu satisfaits » de la qualité des services publics.
- 67% ont confirmé qu'ils ont été « mal traités » au moins une fois par le personnel au sein d'une administration publique.
- 98% des répondeurs constatent qu'il y a un écart entre les administrations publiques et celles privées au niveau de la qualité d'accueil et de prestation des services, soit en faveur des administrations privées. En effet,
- 98% ont affirmé qu'ils ne sont pas traités comme des « clients » au sein des administrations publiques.

- 78% des répondeurs ne font pas confiance à l'administration publique, alors qu'uniquement 22% le font « à une certaine limite ».

Ces résultats nous permettent de conclure que les liens entre les citoyens et les administrations publiques sont faibles. En effet, le management public au Maroc suppose en plus d'une restructuration et d'une réforme sérieuse, une forte volonté, et l'implication des différentes parties prenantes, et particulièrement la mise en place effective des fondements du nouveau management public, notamment la diffusion de la culture du citoyen-client.

Pour favoriser ce contexte de réforme et de modernisation réelle de la gestion publique nous recommandons les actions suivantes :

- L'intégration des nouvelles technologies dans le quotidien des administrations publiques comme étant un facteur stratégique pour l'amélioration des services publics et l'accompagnement des citoyens (sites sur internet, applications mobiles, pages sur les réseaux sociaux, services à distance, service téléphonique plus accessible, ...etc).
- L'intégration du citoyen pour l'évaluation des services publics et la proposition des axes d'amélioration, notamment via la création d'un service clients au sein de chaque administration publique.
- La formation continue des fonctionnaires pour développer leurs connaissances et compétences sur tous les niveaux (gestion, informatique, accueil ; communication, traitement des réclamations...etc).
- Le rattachement au ministère de la communication d'un secrétariat chargé des relations avec les citoyens, vu l'importance suprême de la communication et de l'échange avec les citoyens-clients pour innover, et réaliser des avancements considérables.
- La généralisation des « services autour des produits » selon l'expression de Furrer (1997) ; c'est-à-dire des services accompagnateurs à la prestation des services de base ou le service initial.
- Assurer et respecter le droit de recours au citoyen-client pour une prestation de service efficace (Brian Brewer, 2007).
- La favorisation d'un certain niveau de concurrence entre les administrations publiques, en leur donnant une autonomie managériale (chaque administration

définie ses priorités et organise ses missions et ses activités en fonction des besoins de ses interlocuteurs « les citoyens-clients », il s'agit à ce niveau d'adapter les services à la particularité des besoins).

- La création des commissions d'accompagnement plutôt que de contrôle pour que les administrations publiques puissent réussir leurs missions.
- Mettre en place une « charte de clientèle » diffusée aux différentes administrations publiques, définissant tout d'abord le citoyen-client dans le contexte public, puis ses droits et les modes d'interactions avec les citoyens-clients.

Ces recommandations ne forment pas une liste exhaustive, mais plutôt des idées qui peuvent faire partie d'un plan d'action, ou simplement une matière grise pour mettre en place de nouvelles idées plus innovantes et plus réalisables pour donner naissance à une administration publique moderne et performante.

Conclusion

Dans l'ère des technologies digitales, des forts mouvements sociaux, des « smart cities », et des « économies vertes », nous ne cessons de croire que nous vivons dans un monde où seulement le changement est permanent. S'adapter donc à cette réalité est un impératif devant l'administration publique pour réussir ses défis visant en gros la promotion d'une économie intelligente et la naissance par conséquent d'un Maroc développé (non plus en voie de développement).

Nul ne peut contester que la réalisation de ce défi suppose en plus de restructurer nos modèles, repenser nos démarches et relire la manière dont elles sont posées, elle suppose aussi de favoriser l'innovation sous ses différentes formes.

L'innovation que nous pourrions définir comme étant une réaction intellectuelle vis-à-vis des besoins urgents de la société, constitue l'axe stratégique du développement. De même, elle doit être intégrée à l'instar du secteur privé dans le secteur public pour répondre aux nouveaux besoins des citoyens, notamment le besoin de se sentir un « client » au sein des administrations publiques, et d'accéder à un service public de qualité; des besoins dont le management public n'a pas pu répondre jusqu'à ce jour.

Bien que l'innovation dans le secteur public puisse contribuer à la diffusion de la culture du « citoyen-client » et répondre à un ensemble de questions, elle reste contrainte d'apporter une réponse à l'absence de la concurrence dans le secteur public (monopole),

dans le sens où le citoyen-client n'a pas un choix (un concurrent) s'il n'est pas satisfait d'un service public.

Pour clôturer, ce travail ne prétend pas avoir porté une réponse exhaustive aux différents volets que le thème soulève, mais il représente une tentative de conceptualisation de la notion du « citoyen-client » et la possibilité qu'elle soit diffusée à travers l'inspiration des innovations constantes et les pratiques innovantes en entrepreneuriat social et aussi à travers la favorisation de l'innovation publique. Il requiert des recherches supplémentaires et approfondies, ainsi que des études empiriques pour en faire une référence, et proposer des modèles permettant la compréhension et l'évaluation de l'impact réel de l'innovation sur le management public dans son ensemble.

Références bibliographiques

- Brain ; B. 2007**, « citoyen ou client ? Le traitement des plaintes dans le secteur public », revue internationale des sciences administratives, N° 4 Vol .73 | pages 605 à 613
- Colletis. G et al, 2005**, « économie sociale et solidaire, territoire et proximité », revue internationale de l'économie sociale, N° 296, 2005 p 8-25.
- CESE, 2013**, « la gouvernance des services publics », AS N° 13/2013.
- Djellal. F et Gallouj. F, 2012**, « l'innovation dans les services publics », revue française d'économie, association française d'économie 2012, p 97-142, Hal « 00758079 ».
- El Ouardi. El.A. 2013**, « le rôle de la société civile au développement socioéconomique et culturel: le cas du Maroc ».
- Enjolras. B (1992)**, « service de proximité dans l'action sociale, l'apport de la théorie du choix institutionnel », Recma, N° 45-46.
- Gilles. B, 1996**, « De citoyen au client? Plus qu'un changement de vocabulaire », politiques et sociétés, N° 29 printemps 1996
- Lamarzelle, D.** « management public et modernisation des services publics » europa. « Le management de l'innovation dans le secteur public », Eurogroup Consulting, le 20/10/2011.
- Martens. S et al (2010)**, « la gestion des entreprises sociales », liège, Edipro.
- Meert. B 2018**, « l'innovation dans le secteur public, pour aujourd'hui ou demain? », AGORIA.be, consulté le 22 Aout 2018.

Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative, « la réforme administrative publique »

Norbert. T et Ritz. A 2013, « Le management public: concepts innovants dans le secteur public », PPUR, collection: économie+ management le 24/07/2013.

OCDE, 2014, « Construire une capacité organisationnelle pour l'innovation dans le secteur public ». 12 et 13 novembre 2014, Paris.

O. Furrer, 1997, « Le rôle stratégique des services autour des produits », Revue française de gestion mars-avril-mai, pp. 98-107

Touati. N et Denis. J.L, 2013, « l'analyse critique de la littérature scientifique portant sur l'innovation dans le secteur public: bilan et perspectives de recherche prometteuses », Télescope, Vol 19 N° 2, 2013.

Zyani. B, 2014, « Décentralisation et réforme administrative au Maroc », 4ème forum méditerranéen du développement, Amman, 8-10 Avril 2002.