

## **La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc : une lecture critique**

### **Results based management (RBM) in Morocco: Critical interpretation**

**Majda Boumkhaled**

**Doctorante**

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V-RABAT

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale

**Bouchra Lkhoyaali**

**Professeur de l'enseignement supérieur**

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V-RABAT

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale

**Marwane El Halaissi**

**Doctorant**

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Salé

Université Mohammed V-RABAT

Équipe de recherche en entrepreneuriat et développement local

## **Résumé**

Considérée comme la carte maîtresse de la réussite de toute réforme administrative, la gestion axée sur les résultats est une nouvelle approche de gestion qui marque le passage d'une logique de gestion basée sur les moyens à une autre basée sur les résultats. La gestion axée sur les résultats (GAR) oriente les ressources financières et humaines vers l'atteinte des résultats escomptés, c'est la raison pour laquelle les pays développés et même ceux en voie de développement ont adopté cette démarche, notamment le cas du Maroc. C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail de recherche, l'objectif est de faire une lecture critique des réalisations du Maroc en matière de la GAR, et voir si les réalisations en cours montrent les perspectives d'une implantation réussie et durable.

**Mots clés :** Gestion axée sur les résultats, réforme administrative, Maroc, lecture critique, réalisations

## **Abstract**

Considered as the key to success for any administrative reform, the results-based management is a new approach of management which marks the passage from a logic of management based on the means to another one based on the results. The results-based management (RBM) directs the financial and human resources to the achievement of expected results, it is the reason why the developed countries and even those developing adopted this approach, in particular The Kingdom Of Morocco. Our research aims to critically review Morocco's RBM achievements and see if ongoing achievements show prospects for successful and sustainable implementation.

**Key words:** Results-Based Management, Administrative Reform, Morocco, critical interpretation, achievements

## Introduction

En réponse à une série de pressions et de défis imposés par la mondialisation et l'interdépendance accrue des pays, les États cherchent régulièrement à être plus compétitifs et performants au niveau économique et social, c'est la raison pour laquelle ces derniers mettent en place des réformes majeures dans les domaines économiques, politiques et sociales. En effet la réforme du système administratif demeure la pierre angulaire de la réussite de toutes les autres réformes. Par conséquent, il est devenu primordial de passer des systèmes de gestion classiques basés sur les intrants, les activités et les extrants vers des systèmes de gestion modernes qui visent l'amélioration de la performance et la réalisation des résultats. Cette nouvelle approche de gestion est appelée la gestion axée sur les résultats (GAR). C'est une nouvelle approche de la gestion par objectifs (GPO), elle fut inventée par Peter Drucker<sup>1</sup> en 1950 pour le compte du secteur privé, avant d'être utilisée dans la gestion publique par le département de la défense des États-Unis, puis par l'Agence Américaine de développement International (USAID)<sup>2</sup> en 1960.

La GPO a intégré la sphère publique et s'est transformée en un outil de gestion qui se base sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats, suite au développement des théories du nouveau management public, qui exige l'efficacité et l'efficacités dans l'emploi des fonds publics. La GAR s'est institutionnalisée dans le milieu public, à travers les agences internationales et les organes de développement qui ont assuré sa diffusion auprès des États. En 2005, une centaine de ministres et de responsables d'organismes publics se sont réunis à Paris pour conclure un accord (Accord de Paris) dans lequel ils s'engagent au nom des pays et des organismes qu'ils représentent à maximiser les efforts d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats de l'aide accordée au développement, à travers la mise en place d'actions de suivi.

Les États ont opté pour la GAR pour deux principales raisons: la première est d'assurer l'efficacité de l'aide publique octroyée par les organismes internationaux, en l'orientant vers les priorités des pays bénéficiaires. La deuxième est liée à la fragilité des finances publiques et de la performance des administrations publiques et de leurs programmes de développement,

---

<sup>1</sup>Peter Drucker, inventeur du management moderne, publie, en 1954, son ouvrage intitulé « *Practice of Management* (en français, *La pratique de la direction des entreprises*). »

<sup>2</sup> USAID : L'Agence des États-Unis pour le développement international est l'agence indépendante du gouvernement des États-Unis chargée du développement économique et de l'assistance humanitaire dans le monde.

s'ajoute à cela le contrôle citoyen accru de l'action publique et l'obligation des agents de l'État de rendre compte de leur gestion.

Pour le Maroc, l'adoption de la GAR a commencé dans les années 2000, elle a concerné essentiellement la réforme du système budgétaire, à travers l'adoption d'une approche de globalisation des crédits, la programmation pluriannuelle et la réforme de la loi organique des finances.

L'objectif de ce travail de recherche est de répondre à la question suivante : les réalisations du Maroc en matière de la GAR montrent-elles les perspectives d'une implantation réussie et durable ?

Pour répondre à ce questionnement, nous présenterons dans un premier lieu une revue de littérature sur les fondements théoriques et conceptuels de la GAR, ensuite, dans un deuxième lieu, les réalisations du Maroc en matière de la GAR, ainsi qu'une lecture critique de la GAR au Maroc.

## **1. Revue de littérature sur les fondements théoriques de la gestion axée sur les résultats : Le nouveau Management public (NMP)**

Au cours des années 1970, le système administratif classique fondé par Max Weber a commencé à faire l'objet de plusieurs critiques par un certain nombre de chercheurs et praticiens, ces critiques mettent l'accent sur les mauvaises performances du secteur public, la bureaucratie dominante, l'absence de la reddition des comptes, la corruption, ainsi que les crises fiscales des gouvernements (Common et Minogue, 1998). En réponse aux limites du système d'administration classique, un nouveau système de gestion appelé « Nouveau Management public » (Hood, 1991) ou bien 'Marketbased public administration' (Lan et Rosenbloom, 1992) fit surface.

Le nouveau management public est une batterie de réformes de l'administration publique, il constitue un nouveau modèle de gestion de cette dernière qui s'oppose au modèle bureaucratique de gestion initié par Max Weber. Ce modèle consiste à emprunter les techniques et les outils de gestion axée sur les résultats utilisés dans le secteur privé et les appliquer au secteur public. Le nouveau management public vise l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques, le contrôle des coûts et la qualité des services offerts aux usagers. Henry Fayol est considéré selon la littérature comme un précurseur du NMP, c'est entre 1921 et 1925 qu'il a lancé un ensemble d'études sur le secteur public, à travers son centre d'études administratives (CEA) créé en 1917. *Henry Fayol a proposé une démarche de modernisation de l'administration publique s'inspirant des pratiques de la gestion privée et de son expérience dans l'industrie, dont les conclusions demeurent actuelles* (Morgana.L, 2012).

Christopher Hood a publié en 1991 un article dans lequel il a proposé l'appellation 'Nouveau Management Public' pour décrire les réformes administratives qu'a connues un ensemble de pays de l'OCDE. Ainsi Hood décrit le NMP comme une recherche de frugalité.

Quant à Bartoli (1997), il définit le NMP comme : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

Le NMP s'appuie sur un ensemble de principes inspirés de la gestion des entreprises privées, notamment : la décentralisation et la déconcentration, la transparence, la reddition des comptes ...

En définitive, nous pouvons donc conclure que la gestion axée sur les résultats est une action qui s'inscrit dans le champ du NMP, c'est une variante de ce paradigme.

## **2. La GAR : définitions et principes**

Née de l'importance donnée à l'atteinte et la mesure de la performance, la GAR est une approche multidimensionnelle, qui combine à la fois la planification stratégique, le suivi et le contrôle des résultats.

La GAR a fait l'objet de plusieurs études menées par des institutions du secteur public et les organismes de développement, notamment l'OCDE et la banque mondiale, qui ont à côté de plusieurs auteurs défini les concepts, les principes et les outils de ce modèle (la GAR).

### **2.1. Définitions de la GAR :**

#### **2.1.1. Définitions de quelques auteurs :**

Meier (1998) définit la GAR comme « une approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. La GAR comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre les comptes par la présentation des rapports sur la performance ».

Pour Jobert (2013), la GAR est une approche cyclique de gestion qui implique le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, son objectif ultime est d'établir un lien entre les ressources affectées (crédits) et l'atteinte des résultats, afin d'obtenir une plus grande efficacité et efficience, une meilleure qualité de service, un accroissement de la transparence et de l'imputabilité dans la gestion publique »

#### **2.1.2. Définitions des agences internationales :**

Les définitions de la GAR formulées par les agences internationales s'inscrivent dans le contexte de l'aide au développement. Prenant le cas de l'ACDI (1996) qui est la première à avoir adopté la gestion par les résultats, selon cette agence, « La GAR est une approche de gestion fondée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de

décision, la transparence et la reddition des comptes. Cette approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre des mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production des rapports sur le rendement ».

Pour le PNUD(2002), il décrit la GAR comme « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, ses produits et ses services contribuent à la réalisation des résultats clairement définis. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés des décisions de gestion et de la communication d'informations au sujet de la performance ».

Quant à l'OCDE, « La GAR est un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité, c'est-à-dire d'obtenir des résultats ».

Même en l'existence de cette panoplie de définitions, le socle de la notion de la GAR reste le même, à savoir celui des résultats. En somme, nous pouvons définir la GAR comme une nouvelle conception de la gestion publique, une nouvelle culture managériale qui donne la priorité à l'atteinte des résultats et qui consiste à mettre en place des outils et des procédures allant de la planification stratégique jusqu'au suivi et le contrôle des résultats. Ce nouveau modèle de gestion épouse les principes de la bonne gouvernance notamment, la transparence, le partenariat et la reddition des comptes...

### **2.1.3. Concepts similaires à la GAR :**

Plusieurs concepts peuvent être assimilés à la GAR, vu qu'ils ont la même signification ou qu'ils visent les mêmes objectifs, selon l'OCDE, ces concepts découlent des déclarations des sommets de Monterrey (2002), de Rome(2003) et de Marrakech (2004) :

#### **-La gestion budgétaire axée sur la performance :**

La gestion budgétaire axée sur la performance (GBP) est un outil de gestion qui est apparu avant la GAR, elle est adoptée par plusieurs gouvernements pour faire face au déficit

budgétaire et l'inefficacité des services rendus aux usagers. La France a adopté cet outil dans le cadre de la réforme de la loi organique des finances de 2001, et par lequel elle visait l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique. Pour le Canada, la GBP avait pour objectif l'amélioration de la gouvernance contractuelle, la qualité des services rendus aux usagers et la disponibilité des moyens.

En somme, la GBP est un outil d'ordre budgétaire qui met l'accent sur l'efficacité des ressources employées par les États en l'orientant vers l'atteinte des résultats prédéfinis.

### **-La gestion axée sur les résultats de développement :**

Contrairement à la gestion axée sur les résultats qui est un concept général qui s'applique dans tous les aspects de la gestion publique et à tous les types d'organisations et les programmes, la gestion axée sur les résultats de développement est spécifique aux programmes de développement et de l'aide publique au développement, d'ailleurs, la notion de la GAR trouve ses origines dans la GRD, cette dernière constitue un déclencheur pour l'application étendue de la GAR.

Le cadre de gestion de la GRD a été construit par l'ACDI en 1996 et a été ensuite développé par les autres agences. Ce cadre définit les principes et les stratégies que les pays donateurs et les pays bénéficiaires doivent mettre en place pour atteindre les résultats escomptés des programmes de développement. La GRD vise l'amélioration de la performance des programmes de développement et l'efficacité dans la prise de décision publique.

### **2.2.Principes de la GAR :**

Les principes de la GAR ont été définis par certaines agences internationales, la première à avoir défini ces principes est l'ACDI en 1996, ces derniers ont constitué un guide pour plusieurs pays dans la mise en œuvre de la GAR, ensuite l'OCDE a élaboré une autre batterie de principes à partir des conférences de Monterrey (2002) et de Rome (2003) et des tables rondes de Washington (2002) et de Marrakech (2004), en fin la déclaration des participants à la 3ème conférence de 2007 qui s'est tenue à la capitale vietnamienne Hanoi a donné lieu à de nouveaux principes appelés principes de Hanoi. Nous avons essayé de synthétiser les différents principes des trois agences et de regrouper ceux communs à toutes les agences à savoir :

- La simplicité dans l'application de la méthode de la GAR ;

- Définition claire résultats et axer la gestion sur l'obtention de ces résultats ;
- La responsabilisation des acteurs et rendre les intervenants plus responsables de leurs actions ;
- Le partenariat avec tous les acteurs ;
- Évaluation et suivi des résultats : aider les acteurs à mieux juger la progression des programmes ou des projets en fonction des objectifs et des résultats escomptés.

### **3. Les réalisations en matière de la GAR au Maroc : une lecture critique**

#### **3.1. Les réalisations du Maroc en matière de la GAR:**

Depuis les années 90, le Maroc s'est engagé dans une série de réformes structurelles et institutionnelles pour faire face aux déficits budgétaires, économiques et sociaux, dans ce cadre il a lancé en 2001 une réforme majeure du système budgétaire soutenu financièrement et techniquement par les bailleurs de fonds internationaux, ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique ainsi que les services publics rendus aux usagers de l'administration publique. Cette réforme s'est déroulée en trois temps :

##### **3.1.1. La globalisation des crédits :**

L'approche de globalisation des crédits est la première initiative lancée par le Maroc dans la gestion axée sur les résultats, elle consistait à octroyer aux ordonnateurs et les sous ordonnateurs plus d'autonomie dans la gestion des crédits qui leurs sont délégués. Cette marge de manœuvre donne aux gestionnaires la possibilité de faire des virements entre les lignes budgétaires d'un même paragraphe sans le visa préalable du ministère chargé des finances, en contrepartie de la programmation des projets et des programmes selon une logique basée sur les liens entre objectifs, crédits alloués et résultats escomptés, la prise en compte de certains indicateurs chiffrés de performance et l'élaboration de synthèses semestrielles et des rapports annuels de performance.

L'objectif de l'adoption de cette approche est d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution et du contrôle de la dépense publique de chaque ministère, en plus elle permet de responsabiliser les gestionnaires publics dans la prise des décisions administratives et financières et de faciliter les procédures budgétaires.

##### **3.1.2. L'adoption de l'approche budgétaire pluriannuelle:**

Pour compléter et renforcer les dispositifs antérieurs de la réforme budgétaire axée sur la performance, le ministère de l'Économie et des Finances a mis en place en 2007 le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), qui est un instrument de programmation budgétaire triennale glissante ayant pour objectif l'adaptation des budgets aux politiques et programmes sectoriels a fin d'assurer la cohérence entre le budget et les grandes orientations stratégiques du pays, ainsi le CDMT vise à renforcer l'efficacité des dépenses budgétaires, de donner une meilleure visibilité aux ordonnateurs sur la programmation pluriannuelle et de renforcer la déconcentration budgétaire. En effet le ministère de l'Économie et des Finances a diffusé un circulaire (n°3/2007) aux différents départements ministériels dont lequel il a décrit le guide méthodologique et les outils de préparation du CDMT. À cet effet, 37 départements ont adhéré au dispositif de globalisation des crédits et 19 départements ont préparé leurs cadres de dépenses à moyen terme (CDMT).

### **3.1.3. L'adoption de la loi organique des finances :**

La nouvelle constitution marocaine de 2011 a insaturé de nouveaux principes régissant la gestion publique, à savoir la transparence, la responsabilisation des gestionnaires et la reddition des comptes. En effet, cette nouvelle réforme devrait être accompagnée par l'adoption d'une loi organique des finances prenant en compte les nouvelles orientations constitutionnelles, c'est dans ce cadre que le parlement a adopté en 2015 la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances. Ce nouveau texte amis en place les bases d'une gestion budgétaire axée sur les résultats afin de moderniser les finances publiques. Les principales mesures apportées par cette loi sont :

- L'amélioration de la performance de la gestion publique :

La nouvelle loi organique des finances a instauré des mesures ayant pour objectifs le renforcement de la cohérence entre les stratégies sectorielles et l'octroi de plus de visibilité aux gestionnaires publics, ces mesures sont notamment l'élaboration de la loi des finances selon la programmation triennale glissante et l'adoption d'une nomenclature budgétaire selon une logique d'objectifs/ résultats, présentant les dépenses selon les programmes/projets et actions. En outre la nouvelle loi vient de renforcer la reddition des comptes par la réalisation d'audits de performances par l'inspection générale des finances et la présentation des rapports au parlement.

- Le renforcement des principes et règles budgétaires :

Ce nouveau dispositif juridique vise à renforcer la transparence des finances publiques à travers l'introduction du principe de sincérité budgétaire dans l'élaboration des hypothèses préalables à la préparation de la loi de finances. De surcroît, la comptabilité d'exercice et la comptabilité analytique sont introduites pour mieux suivre les dépenses budgétaires.

- Le renforcement du contrôle parlementaire :

Le pouvoir de contrôle octroyé au parlement sera renforcé par l'intégration de ce dernier dès les premières phases de préparation de la loi de finances et par l'enrichissement des informations qui lui sont communiquées par le gouvernement.

### **3.2.La GAR au Maroc : une lecture critique**

Après avoir passé en revue les aspects théoriques et conceptuels de la GAR dans un premier temps, les réalisations en matière de cette approche au Maroc en deuxième lieu, cette dernière partie de recherche exposera une réflexion critique des efforts fournis par le Maroc dans l'implantation de la GAR. L'objectif est donc de voir si le Maroc est au rythme de la GAR et si les réalisations en cours montrent les perspectives d'une implémentation réussie et durable.

D'après la lecture de l'expérience marocaine en matière de la GAR, nous avons remarqué que ce mode de gestion n'a concerné que l'aspect budgétaire, donc le Maroc a mis en place une gestion budgétaire axée sur les résultats et non pas une gestion axée sur les résultats dans sa conception globale, étant donné que la GAR est une approche multidimensionnelle et la gestion budgétaire axée sur les résultats n'est qu'une composante de son processus global.

Certes, la Gestion budgétaire axée sur les résultats est une composante essentielle pour la réussite de la réforme administrative axée sur les résultats, mais il est nécessaire de l'accompagner d'une réforme de la gestion des ressources humaines basée sur l'évaluation des agents et des gestionnaires publics selon la logique du rendement, ainsi qu'une modernisation globale de toutes les fonctions de l'administration publique.

Concernant les CDMT, même s'il y a eu une généralisation de son élaboration au niveau de tous les ministères, selon le plan d'action relatif à la préparation de la loi organique des finances publiée par le MEF en 2015, les principes qui ont été élaborés par le guide méthodologique du Ministère des Finances n'ont pas été respectés, notamment le principe du plafond annuel de dépenses, qui est précisé dans la lettre de cadrage envoyé par le Chef de Gouvernement aux différents départements ministériels.

L'implémentation réussie de la gestion budgétaire axée sur les résultats, ou la GAR en général nécessite la mise en place un dispositif organisationnel qui va assurer sa conception et son pilotage, ce dispositif peut prendre la forme d'organismes ou d'institutions auxquels sera confié le rôle d'organe conseil des institutions et des administrations publiques dans la mise en place de la GAR.

De surcroît, la mise en place d'une approche de GAR réussi doit passer d'abord par une phase d'expérimentation et de mise en place graduelle, ainsi que par une planification claire et un engagement politique fort des autorités gouvernementales comme le cas du CANADA et de la France, l'expérience marocaine manque d'un diagnostic préalable approfondie de l'environnement interne et externe permettant de dégager les enjeux et les menaces pour éviter un échec éventuel. La phase préparatoire de l'implantation de la GAR est importante dans la mesure où elle permet le choix de la démarche approprié et aussi l'identification des facteurs clés de succès.

La réussite de la gestion budgétaire axée sur les résultats est conditionnée par la mise en place d'un dispositif juridique comprenant des lois et des règlements ainsi que des outils juridiques favorables, notamment la loi organique des finances, pour le cas marocain, la loi organique des finances est venue tardivement, elle devrait être actualisée dès le lancement de la première réforme axée sur la performance en 2001. Cependant nous ne pouvons pas nier que cette nouvelle loi a modifié profondément les règles qui régissent les finances publiques depuis des décennies, néanmoins, les mesures liées à la reddition des comptes restent faibles, rendre les comptes ne peut être atteint, qu'avec la mise en place d'un système de suivi-évaluation basé sur des indicateurs de performance claire et bien définis qui permettra l'évaluation non seulement des effets des politiques publiques qui sont des résultats à moyen terme, mais il évaluera aussi les impacts de ces politiques sur la population et qui sont les résultats à long terme. Pour le Maroc, l'importance a été donnée aux mesures de suivi-évaluation externes par le renforcement de l'audit de performance réalisé par l'Inspection Générale des Finances, la Cour des Comptes, et aussi du rôle du parlement dans l'évaluation des politiques publiques par la loi de règlement, mais les outils d'évaluation internes ont été marginalisés, ces outils sont notamment les fonctions de contrôle de gestion et de l'audit interne qui doivent être renforcé au niveau des différents départements ministériels et des organismes chargés d'un projet ou d'un programme public.

Étant donné que la GAR n'est pas seulement des procédures et des outils qui sont mis en place, mais aussi un état d'esprit que le gestionnaire public doit adopter, la GAR vise à changer la façon de faire et d'être, c'est pour cette raison que la formation des gestionnaires de tous les niveaux est nécessaire pour une implémentation réussie de la GAR. Avant de mettre en place le modèle de la GAR au Maroc, il fallait d'abord élaborer une stratégie de formation permettant de définir clairement les termes et les concepts fondamentaux de la GAR pour réduire les risques de malentendus et de mauvaise communication.

De façon générale, l'implémentation de la GAR dans les institutions publiques rencontre des problèmes techniques et sociaux. Les premiers concernent la lenteur administrative qui ne permet pas à l'administration publique marocaine de suivre les changements à l'international, des écarts entre la politique publique et l'action publique en matière de gestion. Les seconds sont inhérents à l'ancrage des pratiques de corruption-voire le rapport de la Cours des Comptes- et l'institutionnalisation sociale du clientélisme, le manque de transparence, la prévalence de pratiques managériales axées sur la maximisation des dépenses. En outre, le changement de l'équipe gouvernementale entraîne la non-continuité de l'action publique et influence sur la poursuite des objectifs des politiques et programmes publics.

### **3.3.Suggestions pour une implémentation réussie de la GAR au Maroc:**

À travers la mise en place de la gestion axée sur les résultats, le Maroc vise à assurer la transparence de l'action publique, une flexibilité du processus budgétaire et la responsabilisation des gestionnaires. Pour garantir l'atteinte de ces objectifs, nous recommandons la mise en place des mesures suivantes :

- **L'élaboration des contrats-objectifs** entre les responsables et leurs tutelles, ces contrats permettront l'évaluation de la réalisation des objectifs assignés aux gestionnaires en se basant sur des indicateurs de performance mentionnés dans les clauses des contrats.
- **Mettre en place une politique de récompense des méritants** : cette mesure permettra la motivation des gestionnaires publics vers la réalisation des objectifs qui leur sont assignés et de lutter contre les mauvais comportements tels que la corruption et le détournement des fonds publics.
- **Diffusion d'une culture de résultats** : L'absence d'une culture de gestion axée sur les résultats chez les gestionnaires publics constitue un obstacle à l'utilisation des résultats dans la prise de décision, cette culture ne peut être diffusée qu'à travers les formations. Pour cette

raison, il faut élaborer une stratégie de formation des cadres de tous les niveaux en matière de la gestion axée sur les résultats.

- **Le renforcement du système de suivi-évaluation** : Le système de suivi-évaluation est un outil de la gestion axé sur les résultats, son objectif est de permettre aux gestionnaires publics de mieux suivre les programmes et les politiques publiques et d'évaluer leurs impacts. Contrairement aux systèmes de suivi-évaluation classiques qui se basent seulement sur les activités et les extrants, le système de suivi évaluation axée sur les résultats se concentre sur les résultats et les impacts. Pour mettre en place ce système au Maroc, un engagement et un leadership politique fort s'imposent. Il faut dépasser les intérêts privés des gestionnaires qui peuvent faire obstacle à l'implantation de ce système. En outre, il est nécessaire de mobiliser des compétences humaines qualifiées et faciliter l'accès aux informations qui sont le moteur de tout système de SE.

Pour mettre en place un système de SE réussie, il existe plusieurs démarches, celle de l'UNESCO ; celle de Kuset et Rist (2004) et la démarche de Madagascar (2007). Nous citerons à titre d'exemple celle de l'UNESCO :

La démarche de l'UNESCO (André.O 2015) propose sept étapes pour mettre en place un système de SE :

- 1- Identifier les objectifs principaux, les activités et les résultats attendus du programme ;
- 2- Identifier les questions liées au suivi-évaluation ;
- 3- Définir les indicateurs de mesure et d'évaluation des résultats ;
- 4- Mettre en place un système d'information
- 5- Définir les critères d'évaluation
- 6- Définir les responsabilités ;
- 7- Mettre en place un système de prise de décision réactif permettant de prendre les mesures nécessaires en cas d'existence d'écarts entre objectifs et réalisations.

- **La mise en place d'outils de gestion des risques** : L'instauration d'une politique de gestion des risques est importante dans la mesure où elle permet de déterminer la meilleure voie à suivre en prenant en considération les risques et l'incertitude relative à la réalisation des objectifs. La gestion des risques doit appuyer un programme ou une politique publique depuis la planification stratégique jusqu'au suivi et le contrôle des réalisations.

- La communication des résultats** : Une approche réussie de gestion axée sur les résultats ne s'arrête pas dans la phase du suivi et de l'évaluation, il faut communiquer et rendre compte des résultats aux différentes parties prenantes que ce soit à l'interne ou à l'externe, la communication des résultats permettra de concrétiser le principe de la reddition des comptes.
- **Définir les obligations de l'administration publique envers les citoyens** : le citoyen doit être informé des obligations de l'administration publique en ce qui concerne la qualité des services, les responsabilités des dirigeants et la reddition des comptes, cette clarification des obligations permettra aux citoyens d'évaluer l'action des responsables publiques.

### Conclusion

Au terme de cette analyse, nous pouvons relever que la GAR est une affaire de tous, politiciens, gestionnaires, les citoyens, c'est un modèle qui repose sur une démarche participative. En outre, la réussite de son implémentation que ce soit au Maroc ou dans d'autres pays nécessite une mise en place multidimensionnelle et graduelle accompagnée de réformes structurelles et institutionnelles, à cela s'ajoute deux facteurs essentiels de succès à savoir l'élaboration d'une vision stratégique de développement déclinée en plans sectoriels et la mise en place d'un dispositif juridique et institutionnel clair.

En définitive, nous pouvons conclure que même en l'existence des faiblesses, les efforts fournis par le Maroc pour la mise en place de la GAR ne peuvent qu'affirmer une volonté et un engagement fort pour une implantation réussie de ce modèle.

### Bibliographie

1. Articles de revue :

-Abdellah BOUHRIBA, le Nouveau Management Public dans l'Administration Marocaine : cas de la Trésorerie Générale du Royaume, Mémoire du Cycle Supérieur en Gestion Administrative, Ecole Nationale d'Administration, promotion 2003-2005, page : 15.

-ACDI, (1996). La gestion axée sur les résultats, Enoncé de principe ». *Montréal, 1996*.

-ACDI, (1999). La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes.

-Article 17 bis du décret n° 2-01-2676 du 31 décembre 2001 modifiant et complétant le décret n°2.98.401 du 26/04/1999 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances du 26 avril 1999.

-Article 2 du décret n° 2.07.1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'État, B.O. n° 5684 du 20 novembre 2008.

-Banque Mondiale, O. C. D. E. (2007). Les Bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement: document de référence. *Paris, OCDE.*».

-Bartoli, A. (1997). File management dans les organisations publiques. *Paris, Dunod, 2.*

-Binnendijk, A. (2001). *Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience: Executive Summary*. Development Assistance Committee (DAC).

-Bouckaert, G. (2005). Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public. *Télescope. Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique, 12(3), 12-25.*

-Brahim Arjdal, intervention lors du séminaire international symposium « The Changing Role of Parliaments in the Budget Process: Experiences of PUIC Countries and EU Member States », 23-25 September 2010.

-Bureau de l'évaluation du PNUD, (2002). Programme des nations unies pour le développement, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats ».

-Cliche, P. (2009). *Gestion budgétaire et dépenses publiques: description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*. PUQ.

-Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir, (2), 36-53.*

-Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope, 12(3), 1-11.*

-Farnham, D. (1996). *Managing people in the public services*. Macmillan International Higher Education.

-Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (No. halshs-00355220).

-Haddad, M (2011). Avantages et opportunités de l'utilisation de la GAR. Ministère de l'Economie et des Finances, Direction du Budget, Maroc.

-Hood, Christopher. (1991), "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, Volume 69, No. 1.

-Jobert.S, (2013) *Gestion axée sur les résultats, logique et instrumentation*, ENAP, Québec.

-Kerroumi, A. (2014). *La Gestion axée sur les résultats et ses applications au Maroc*.

-Lan, Z. and Rosenbloom, D. H. 1992. "Editorial", *Public Administration Review*, Volume. 52. No. 6.

-Laurence Morgana, Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925), Dans *Gestion et management public* 2012/2 (Volume 1/n°2), pages 4 à 21.

-Mazouz, B., Leclerc, J., & Tardif, M. J. B. (2008). *La Gestion intégrée Par résultats: Concevoir Et Gérer Autrement la Performance Dans L'administration Publique*. PUQ.

-Marquis, G. (2010). *La gestion axée sur les résultats dans la déclaration de Paris*. Chaire C-A.Poissant sur la gouvernance et l'aide au développement, Paris, Mars 2010.

-Mazouz, B(2012). *Gestion par résultats*. In L. Côté et J. & F. Savard (Éd.), *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.

## 2. Livre :

-André Ocko Alpha(2015), *Gestion axée sur les résultats*. Editions Jets d'Encre.

-Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.