

## **Fondements et pratiques du suivi-évaluation dans les établissements publics marocains**

## **Foundations and practices of monitoring-evaluation in Moroccan public establishments**

**Hamza BIRBIR**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Souissi

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale  
(LARCEPEM)

**Omar HNICHE**

Professeur à l'université Mohammed V de Rabat

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale  
(LARCEPEM)

**Abdelhalim LAKRARSI**

Professeur à l'université Mohammed V de Rabat

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Souissi

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale  
(LARCEPEM)

**Date de soumission :** 17/03/2024

**Date d'acceptation :** 08/05/2024

**Pour citer cet article :**

BIRBIR H. & al. (2024) «Fondements et pratiques du suivi-évaluation dans les établissements publics marocains»,  
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 521 - 545

## Résumé

À travers une exploration des cadres conceptuels et des implications pratiques, une lumière est jetée sur la manière dont le suivi et évaluation (S-E), lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre, servent de levier puissant pour la transparence, la responsabilité, et l'amélioration de la performance organisationnelle. L'analyse des pratiques actuelles dans les établissements publics révèle les défis liés à l'application effective du S-E, notamment une préférence marquée pour la conformité réglementaire au détriment de l'évaluation de performance et d'impact.

La nécessité d'une intégration plus profonde et harmonisée du S-E dans la gestion des établissements publics est soulignée, en mettant en avant son importance pour renforcer la responsabilité, la transparence, et l'efficacité institutionnelle. Cela est crucial pour répondre efficacement aux attentes des citoyens et aux exigences du développement durable. L'article plaide en faveur d'un rééquilibrage des pratiques du S-E pour qu'elles privilégient non seulement la régularité des actions mais aussi et surtout l'appréciation de la performance et d'impact, un défi majeur pour l'amélioration continue de l'intervention publique.

**Mot clés :** Gestion axée sur les résultats, théorie du changement, suivi-évaluation, gouvernance, établissement(s) public(s).

## Abstract

Through an exploration of conceptual frameworks and practical implications, light is shed on how monitoring-evaluation (M-E), when properly implemented, serve as a powerful lever for transparency, accountability, and improvement of organizational performance. The analysis of current practices in public institutions reveals challenges related to the effective application of M-E, notably a marked preference for regulatory compliance at the expense of performance and impact evaluation.

The need for a deeper and harmonized integration of M-E in the management of public institutions is emphasized, highlighting its importance for strengthening accountability, transparency, and institutional efficiency. This is crucial for effectively responding to citizens' expectations and the demands of sustainable development. The article advocates for a rebalancing of M&E practices to not only prioritize the regularity of actions but also and especially the appreciation of performance and impact, a major challenge for the continuous improvement of public intervention.

**Keywords:** Result-based management, Theory of Change, Monitoring-evaluation, Governance, Public Institutions.

## Introduction

L'efficacité de la gouvernance au sein des établissements publics (EP) est cruciale pour la réalisation des objectifs nationaux et le bien-être général de la population. Ce principe guide notre exploration des fondements et des pratiques du suivi-évaluation (S-E) dans les établissements publics marocains, mettant en lumière les interactions entre ces pratiques et la qualité de la gouvernance.

Le S-E est un ensemble de processus visant à améliorer l'efficacité, l'efficience et l'impact des interventions publiques. Historiquement, l'intérêt pour le S-E a été stimulé par un désir accru de transparence, de redevabilité et d'amélioration continue au sein des administrations publiques et des organisations internationales. L'évolution des pratiques de gestion publique, notamment la gestion axée sur les résultats, a placé le S-E au cœur des stratégies visant à optimiser la prise de décision et la performance institutionnelle.

Au niveau des établissements publics, le S-E devient un outil de gouvernance essentiel. En distinguant clairement le suivi, orienté vers l'évaluation continue des activités et des résultats, de l'évaluation, axée sur l'appréciation périodique de la performance et de l'impact, Cette distinction met en évidence la nécessité d'une mise en œuvre à la fois complémentaire et stratégique du S-E afin de consolider la gouvernance, se traduisant par des retombées pratiques significatives. Il agit comme un moyen d'optimiser la prise de décision et d'améliorer la performance institutionnelle.

Dans le cas marocain, l'adoption du S-E reflète un engagement envers la modernisation de la gouvernance publique. La réforme de la loi organique relative à la loi de finances (LOF) depuis 2016, est un exemple d'alignement des pratiques budgétaires et financières sur les standards internationaux. Ce cadre légal renforce l'approche du S-E en insistant sur une gestion financière orientée résultats, ce qui est crucial pour l'efficience, l'efficacité et la transparence des EP marocains.

Dans l'optique d'approfondir notre compréhension des mécanismes de gouvernance au sein des établissements publics marocains, cet article se propose d'explorer les fondements et les implications des pratiques de suivi-évaluation (S-E). La question centrale qui guide notre analyse est : **Quels sont les fondements et les implications des pratiques de suivi-évaluation pour la gouvernance des établissements publics marocains ?** Pour explorer les dimensions de cette question, Nous nous demandons d'abord quels cadres théoriques et conceptuels sous-tendent le S-E dans le contexte public ? Ensuite, nous examinons comment le S-E contribue concrètement à renforcer la gouvernance publique ? et quels bénéfices tangibles il apporte à la

gestion publique ? Enfin, nous nous interrogeons sur les particularités des pratiques de S-E au sein des établissements publics marocains ?

L'approche méthodologique pour explorer ces questions repose sur une revue de littérature approfondie, analysant des sources académiques, des rapports d'organisations nationales et internationales et des études de cas spécifiques au Maroc. Cette méthodologie vise à contextualiser et évaluer l'impact du suivi-évaluation sur la gouvernance des établissements publics marocains.

Le plan de l'article suit la structure déduite des questions secondaires, débutant par une exploration des fondements théoriques du suivi-évaluation et de son importance pour la gouvernance des établissements publics. Ensuite, l'article évalue le rôle et l'impact du suivi-évaluation sur la gouvernance publique avant de se pencher sur les spécificités de son application au sein des établissements publics marocains. Cette organisation permet de traiter de manière structurée les différentes facettes du suivi-évaluation et son influence sur la gouvernance efficace des établissements publics marocains.

Notre article cherche à fournir un éclairage sur l'importance du S-E dans les EP marocains, en mettant en évidence son potentiel pour améliorer la gouvernance et la performance institutionnelle. À travers cette analyse, nous visons à contribuer à la compréhension des mécanismes par lesquels le S-E peut servir de levier pour une meilleure gouvernance dans le contexte public marocain.

### **1. Fondements théoriques du suivi-évaluation et la dimension gouvernance dans le contexte public**

En vue d'examiner les bases conceptuelles et les impacts significatifs que le suivi-évaluation exerce sur les établissements publics. Cette analyse débute par une exploration des cadres théoriques qui façonnent notre compréhension du S-E, mettant en lumière comment ces processus s'inscrivent dans une stratégie globale de gouvernance efficace. En distinguant clairement entre suivi, orienté généralement vers le suivi continu des activités et des résultats, et évaluation, axée sur l'appréciation périodique de la performance et de l'impact.

L'accent est ensuite mis sur les implications pratiques du S-E dans le renforcement de la gouvernance. Il s'agit de démontrer comment une mise en œuvre stratégique du S-E contribue à l'optimisation de la prise de décision, à l'accroissement de la transparence, à la responsabilisation des acteurs impliqués et à l'amélioration de la performance institutionnelle. En soulignant les bénéfices tangibles du S-E pour la gouvernance, nous visons à établir un lien

explicite, illustrant l'importance cruciale de ces mécanismes dans la quête d'une gestion publique plus efficiente et plus réactive aux besoins des citoyens.

### **1.1 Fondements théoriques et incitations du S-E dans le contexte public**

Le S-E sont des composantes essentielles de la gestion de projets et programmes, offrant des mécanismes pour mesurer l'efficacité, l'efficience, et l'impact des actions entreprises. Ces processus s'inscrivent dans un cadre conceptuel qui les définit et guide leur mise en œuvre. Ce cadre est ancré dans plusieurs théories de gestion et de gouvernance publique, reflétant l'évolution de la compréhension de ces pratiques au fil du temps. Historiquement, le S-E a pris de l'importance à mesure que les administrations publiques et les organisations internationales cherchaient à améliorer la transparence et l'efficacité de leurs projets et programmes. Cette évolution est notamment liée à la montée en puissance de la gestion axée sur les résultats, qui a marqué un tournant en mettant l'accent sur l'atteinte des résultats et l'évaluation de l'impact plutôt que sur les inputs et les processus.

#### **1.1.1 Définitions et clarifications conceptuelles**

Le domaine du suivi-évaluation (S-E) est marqué par une diversité de termes et de concepts, pouvant engendrer des confusions. La signification de notions similaires peut varier d'un contexte à l'autre, influencée par les spécificités nationales ou les pratiques des différentes organisations de développement (Mackay, 2008). Le suivi, dans le cadre du développement et de la gestion de projets publics, est essentiel pour l'évaluation continue des interventions gouvernementales. Selon l'OCDE, le suivi est défini comme un « *processus continu de collecte ou de compilation systématique de données pour des indicateurs définis ou d'autres types d'informations, fournissant des indications sur l'avancement de la mise en œuvre, la réalisation des résultats escomptés, et l'utilisation des fonds alloués* » (OCDE, 2023). De manière similaire, le PNUD considère le suivi comme une « *fonction continue fournissant des indications rapides de progrès dans la réalisation des résultats* » (PNUD, 2002). Cette approche sert de base à une prise de décision éclairée, permettant des ajustements en temps réel pour optimiser la trace des projets et programmes.

Au niveau national, selon le Ministère de l'Économie et des Finances, le suivi vise à « *recueillir systématiquement de l'information sur la performance pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés* »<sup>1</sup>. Et s'inscrit dans l'effort de modernisation et de renforcement

---

<sup>1</sup> <https://lof.finances.gov.ma/fr/glossaire?csrc=10925232847843545180#letter-S> consulté le 25/02/2023

de la gouvernance financière du pays. Cette initiative, alignant les pratiques budgétaires et financières sur les standards internationaux, a été consolidée par la réforme de la loi organique relative à la loi de finances (LOF) au Maroc depuis 2016 (Ministère de l'Economie et des Finances, 2020b).

Pour une gestion optimale des projets et programmes, une attention soutenue est portée au suivi, un élément fondamental qui prend diverses formes afin de satisfaire les besoins d'information spécifiques de chaque projet. Ce processus systématique de collecte et d'analyse de données est vital pour informer les gestionnaires et les parties prenantes sur le progrès, les résultats atteints et la distribution des ressources. En pratique, diverses méthodes de suivi sont employées simultanément dans le cadre d'un système de suivi intégré, démontrant la richesse et la complémentarité de cette approche. Le suivi multidimensionnel couvre plusieurs aspects critiques : le suivi des résultats pour évaluer si les objectifs du projet sont atteints ; le suivi des processus, examinant l'efficacité des activités et l'utilisation optimale des ressources ; le suivi de la conformité, assurant le respect des standards et des réglementations ; le suivi contextuel, prenant en compte les influences externes sur le projet ; le suivi des bénéficiaires, visant à évaluer leur satisfaction et à ajuster les activités selon leurs retours ; le suivi financier, essentiel pour une gestion budgétaire précise ; et le suivi organisationnel, qui se concentre sur le développement des capacités institutionnelles. L'harmonisation de ces différents types de suivi est cruciale pour une gestion de projet ou de programme fructueuse, garantissant non seulement la réalisation des objectifs mais aussi favorisant l'amélioration continue et l'adaptabilité face aux évolutions (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011). Ainsi, un système de suivi bien conçu et complet est indispensable pour améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité des projets, jouant un rôle déterminant dans leur réussite et leur durabilité.

L'évaluation, quant à elle, est « *l'appréciation systématique et objective d'une intervention, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats, dans le but d'en déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité* » (OCDE, 2023). Elle comprend une série d'évaluations ciblées, effectuées à différents moments, pour répondre aux besoins changeants en matière de connaissances critiques et en apprentissage tout au long de l'intervention.

Les méthodes d'évaluation varient en fonction de leur timing, des participants impliqués, et des stratégies employées, offrant une gamme étendue d'options pour évaluer et accroître l'efficacité ainsi que l'impact des projets. Par exemple, l'évaluation formative se déroule pendant le

déroulement du projet pour en améliorer l'exécution, alors que l'évaluation sommative se focalise sur les résultats une fois le projet terminé. Les évaluations peuvent être menées en interne par l'équipe projet ou en externe par des spécialistes indépendants, fournissant une vue impartiale. Les méthodes utilisées pour évaluer varient également, depuis les analyses focalisées sur des thèmes précis, tels que la parité ou l'impact environnemental, jusqu'aux évaluations d'impact examinant les effets à plus long terme. Chaque approche répond à des besoins distincts, intégrant des éléments de responsabilisation, d'amélioration continue et d'apprentissage pour l'organisation. Leur sélection est guidée par les buts visés, le cadre du projet et les attentes des intervenants. Il est important de noter que ces différentes formes d'évaluation ne sont pas exclusives les unes des autres et sont souvent mises en œuvre de manière combinée pour une analyse complète (Fédération internationale des Sociétés de la & Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011).

Ces définitions clarifient que suivi et évaluation sont complémentaires mais distincts. Le suivi assure une fonction continue, offrant des données pour ajuster les actions en cours, tandis que l'évaluation fournit une analyse approfondie pour faciliter l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue. Cette complémentarité est cruciale pour renforcer la liaison entre pertinence et efficacité avec transparence et responsabilité.

### **1.1.2 Incitations du S-E dans le contexte public**

Face aux attentes croissantes des bénéficiaires, des contribuables et des partenaires, les gouvernements, tant dans les pays développés que ceux en développement, sont appelés à renforcer et à mettre en œuvre des principes et outils de bonne gouvernance. Ceci est considéré comme essentiel pour assurer un développement socioéconomique durable (The World Bank, 1997). L'incapacité des États à offrir des services publics de santé et d'éducation de qualité conduit à des manifestations et revendications appelant à une plus grande responsabilité et transparence. Ces mesures visent à garantir l'efficacité des initiatives de développement et la réalisation de résultats concrets (The World Bank, 1997). Pour pallier ces lacunes, le dispositif de S-E émerge comme un outil crucial de gestion publique. Il permet aux décideurs politiques et opérationnels de mesurer les résultats et de s'ajuster en fonction des succès et échecs des politiques, programmes et projets (Kusek & Rist, 2006).

En s'appuyant sur les recherches de Mark Seasons, nous comprenons que l'adoption du système de S-E découle souvent d'une initiative gouvernementale interne, adoptée comme une méthode de gestion et de soutien à la prise de décision axée sur la performance (Seasons, 2003). Cette

démarche répond aux défis financiers de l'administration publique, ainsi qu'aux problématiques sociales, économiques et environnementales. Toutefois, selon les études de Porter et Goldman, l'implémentation du système du S-E en Afrique est fortement influencée par les exigences externes des bailleurs de fonds internationaux (Porter & Goldman, 2013). Leurs travaux révèlent que les besoins en S-E sont principalement motivés par les préoccupations et les perspectives internes des gouvernements dans les pays développés, comme le montre l'exemple du Canada où Seasons a examiné le S-E dans le contexte de la planification municipale. En revanche, l'analyse de Porter et Goldman se concentre sur la demande croissante de S-E en Afrique, un continent caractérisé par une prédominance de pays pauvres et en développement, où les exigences en matière de S-E sont largement dictées par des acteurs externes. Bien que d'autres chercheurs et praticiens spécialisés dans le domaine du S-E à la Banque mondiale, reconnaissent que l'émergence du S-E est attribuable tant à des facteurs et obligations internes qu'externes (Kusek & Rist, 2006; Mackay, 2008).

## **1.2 Suivi-évaluation et dimension de gouvernance publique**

Les données issues du suivi et les conclusions tirées des évaluations constituent des piliers dans l'amélioration de la gouvernance, en permettant notamment l'élaboration de politiques fondées sur des preuves tangibles. Cette approche, adoptée par une majorité de pays membres de l'OCDE et un nombre croissant de pays en développement, favorise une gestion publique basée sur la responsabilité et la transparence (Mackay, 2008).

La gouvernance, envisagée comme une anticipation proactive selon Émile de Girardin (Huet & Neiter, 2016), bénéficie directement des insights fournis par le S-E, facilitant une gestion agile et participative. Cette vision est complétée par P. Moreau Defarges, qui met en avant la négociation permanente entre les acteurs sociaux comme clef de la gouvernance (Moreau Defarges, 2015). Ainsi, le S-E se révèle essentiel pour une gouvernance efficace, anticipative et participative, posant les bases pour une gestion publique orientée résultats et responsabilité. Cette orientation vers la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et l'intégration de la théorie du changement enrichissent la pratique de la gouvernance publique, en soulignant l'importance de résultats mesurables et adaptés aux besoins des populations.

### **1.2.1 Vers une gouvernance publique orientée résultats**

Durant les années 1980, le contexte international, marqué par d'importants changements, a amené à repenser le rôle et les fonctions de l'État, aboutissant à l'émergence du concept de « New Public Management » (NPM). Cette doctrine, axée sur une approche rénovée de la



gestion publique, ambitionne de renforcer la performance du secteur public en adoptant des méthodes de management caractéristiques du secteur privé. Le NPM est animé par trois objectifs principaux : renforcer l'efficacité socio-économique, améliorer la qualité des services rendus aux citoyens, et optimiser la gestion interne. La gouvernance, au cœur de ce changement, est perçue comme un élément clé du NPM, mettant en avant le besoin vital d'une administration performante et agile pour satisfaire les attentes contemporaines (Huet & Neiter, 2016). La réforme budgétaire entreprise par le Maroc s'aligne sur les principes du NPM, favorisant une gestion programmée des politiques publiques par une planification ordonnée de leur conception à leur mise en œuvre. Selon cette vision, les objectifs doivent être clairement définis au niveau politique, puis leur réalisation déléguée à l'administration selon le principe de décentralisation de la gestion, encourageant ainsi l'innovation et la recherche des stratégies les plus efficaces pour atteindre les buts fixés. Cette orientation vers une plus grande transparence exige une responsabilité conjointe des acteurs politiques et administratifs pour garantir une communication transparente sur les résultats obtenus et les moyens employés (Trosa & Perret, 2005).

Dans la mode actuelle de la gouvernance publique, la nécessité de satisfaire les attentes citoyennes tout en faisant face aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux pousse vers une réorientation stratégique en faveur de la Gestion Axée sur les Résultats. Cette démarche incarne un véritable tournant, mettant en avant l'obtention de résultats tangibles et mesurables plutôt que le simple déroulement des opérations ou la distribution des ressources. Ce changement souligne la détermination à améliorer la responsabilité, l'efficacité, et l'efficacité de la gestion publique, avec un focus particulier sur la réalisation d'objectifs précisément établis pour répondre aux exigences et aux espoirs des communautés. La GAR est définie comme « *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* » (Jobert, 2013). La GAR est motivée par l'impératif de rendre les administrations publiques davantage responsable vis-à-vis de leurs missions. En mettant l'accent sur les résultats, elle offre un cadre pour discerner plus aisément les succès et les zones requérant des améliorations, ce qui contribue à une meilleure orientation des ressources et à une prise de décision optimisée.

Un suivi-évaluation efficace est crucial pour l'application de la GAR, car il fournit un système capable de recueillir, d'analyser et d'interpréter les données relatives à la performance des projets gouvernementaux. Le S-E sert de pilier à la GAR, fournissant les instruments nécessaires pour vérifier si les mesures prises mènent aux résultats attendus. Cette démarche requiert une planification rigoureuse, l'élaboration d'indicateurs de performance précis et l'instauration de dispositifs réguliers de feedback pour réviser et ajuster les politiques et programmes en fonction des résultats. L'adoption de la GAR, soutenue par des systèmes de S-E performants, promeut une gouvernance plus ouverte et participative, en intégrant les différentes parties prenantes dans l'évaluation des politiques et actions. Cette méthode encourage une culture de transparence et de communication, indispensable à l'édification de sociétés démocratiques résilientes et florissantes.

### 1.2.2 Impact de la théorie du changement sur le S-E

« *A theory of change is essentially an explanation of how a group of stakeholders expects to reach a commonly understood long-term goal* » (Anderson, 2009). Cette définition souligne la nécessité d'une vision commune et d'un effort concerté pour le succès des initiatives. Selon Anderson, cette approche ne vise pas uniquement à évaluer l'impact, mais sert avant tout de moyen pour faciliter l'élaboration de solutions aux problèmes sociaux complexes.

Introduite par Carol Weiss en 1995 (Weiss, 1995), l'approche de la théorie du changement a connu une montée en popularité durant les années 2000, en particulier avec la publication de guides par des organisations comme la Fondation Kellogg (Kellogg Foundation, 2004) et l'Aspen Institute à partir de 2005. Bien que de multiples définitions et interprétations existent autour de cette approche, elles se rejoignent autour du principe essentiel de lier « *entrées, activités et résultats* », en articulant de manière explicite les processus à travers lesquels ces transformations sont supposées se réaliser, avec une exigence particulière pour que chaque hypothèse et lien de causalité soient clairement définis. La définition de l'Aspen Institute en témoigne « *is a map that illustrates the relationship between actions and outcomes and also shows how outcomes are related to each other over the lifespan of the initiative* » (Anderson, 2009).

La théorie du changement propose un cadre méthodologique permettant de définir et clarifier les présupposés fondamentaux des initiatives, les relations de cause à effet entre les actions entreprises et leurs impacts, ainsi que les critères de succès. Dans le cadre du suivi-évaluation, cela implique que les responsables politiques et les gestionnaires de projet ne se limitent pas à

la mesure des résultats, mais s'engagent aussi dans une analyse critique des raisons pour lesquelles certaines actions sont couronnées de succès ou rencontrent des obstacles. Cette approche encourage l'ajustement et le raffinement des stratégies en fonction des observations et des défis émergents, permettant ainsi une adaptation plus efficace aux exigences et aux problématiques rencontrées.

La construction d'une théorie du changement suit un processus méthodique qui se décompose en quatre étapes principales, telles qu'identifiées par de Reviere. Initialement, il est crucial de déterminer avec précision le changement souhaité sur le long terme. Ensuite, il convient d'identifier les transformations intermédiaires nécessaires à la réalisation de cet objectif ultime, posant les jalons vers le changement désiré. La troisième étape implique une clarification des hypothèses et des valeurs fondamentales qui étayent la logique du projet, assurant une compréhension profonde des principes guidant l'action. Enfin, l'étape finale requiert une explication détaillée de la manière dont cette logique s'articule avec l'intervention concrète, établissant un lien direct entre la théorie et la pratique. Ensemble, ces étapes forment un cadre structuré pour élaborer une théorie du changement efficace, facilitant une intervention stratégique et réfléchie (Reviere, 2012).

Le suivi-évaluation, enrichi par l'application de la Théorie du Changement, joue un rôle déterminant dans la facilitation d'une prise de décision informée et fondée sur des données probantes, en éclairant les dynamiques de changement sous-jacentes. L'intégration de la Théorie du Changement au sein du S-E cultive une culture de responsabilité et de transparence au cœur des organisations publiques, imposant une mesure et une communication rigoureuses des résultats. Cette démarche garantit que les entités publiques rendent compte de leur efficacité et des enseignements tirés tout au long de la mise en œuvre des initiatives politiques, favorisant un cadre où les enseignements tirés des échecs sont valorisés et partagés pour l'avancement collectif.

A travers la Gestion Axée sur les Résultats, l'accent mis sur des résultats concrets et quantifiables a été identifié comme un catalyseur de performance et de responsabilité. La Théorie du Changement a été mise en avant comme un instrument essentiel pour articuler les processus par lesquels les interventions prévoient d'engendrer des impacts, améliorant de ce fait la planification et l'évaluation des politiques et des programmes. L'adoption de ces cadres théoriques dans le processus de S-E transcende la simple amélioration des techniques d'évaluation pour promouvoir une gouvernance caractérisée par la transparence, la participation et une orientation vers l'apprentissage continu. En somme, l'engagement envers ces principes et

pratiques de S-E transcende la conformité aux normes de gestion contemporaines pour marquer une progression vers une gouvernance publique qui privilégie l'efficacité et la responsabilisation.

## 2. Pratiques locales du suivi-évaluation dans les établissements publics marocains

Au Maroc, l'intégration du S-E des politiques, programmes et projets publics comme démarches systématiques en est encore à une phase initiale, restant dans l'ombre des approches traditionnelles de contrôle et d'inspection. L'implantation de systèmes de S-E, notamment ceux s'appuyant sur des approches scientifiques rigoureuses, représente une avancée relativement récente qui remonte au milieu des années 1990. Ces premières initiatives d'évaluation ont été essentiellement conduites par des entités internationales, avec la Banque mondiale jouant un rôle précurseur dans la réalisation d'évaluations détaillées, ou méta-évaluations, dans des domaines clés tels que l'éducation, la santé et la justice. Ces analyses ont révélé d'importants défis structurels au sein de ces secteurs (Aboulaaguig, 2015).

L'ancrage du S-E dans le paysage institutionnel marocain repose sur un socle législatif solide, marqué par une progression notable avec l'adoption de la Constitution de 2011. Qui, pour la première fois, met en exergue la nécessité de l'évaluation, encourageant ainsi l'établissement d'organes et de fonctions spécifiquement consacrés à cette fin. La charge principale de cette tâche est attribuée au parlement, tel que spécifié dans son article 148, qui peut, le cas échéant, solliciter l'appui de la Cour des comptes pour accomplir les missions de surveillance et d'évaluation des finances publiques.

Sur le plan réglementaire, en ce qui concerne spécifiquement les établissements publics, la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, en son article 2, confère la responsabilité de « *garantir un suivi régulier de la gestion des organismes, d'évaluer la qualité de leur gestion, leurs performances économiques et financières, ainsi que la conformité de leur gestion aux missions et objectifs qui leur sont assignés* » (Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 portant promulgation de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, 2003). La révision de la LOF en 2016, qui promeut une budgétisation orientée vers les résultats, s'appuie fortement sur un dispositif de S-E pour incarner cette nouvelle orientation. Il est également essentiel de mettre en avant le rôle crucial de la Cour des comptes et de l'Inspection Générale des Finances (IGF) dans le paysage du contrôle et de l'évaluation. Bien que ces institutions ne soient pas explicitement chargées de conduire des activités de S-E au sens

traditionnel, elles apportent une contribution significative à la dynamique d'évaluation par le biais de leurs missions réglementaires. À travers leurs audits et analyses des performances économiques et financières, elles exercent une influence indirecte mais vitale sur l'évaluation de la qualité de gestion et l'efficacité des organismes publics. Cette intervention spécifique s'insère dans un effort plus global visant à promouvoir la transparence, la responsabilité et l'amélioration continue au sein du secteur public marocain.

Dans cette optique, une analyse de cas emblématiques de S-E au sein des établissements publics, comme ceux mentionnés plus tôt, ainsi que d'autres exemples pertinents, a été entreprise. Bien que cet échantillon ne prétende pas à l'exhaustivité, il illustre néanmoins les pratiques de S-E les plus répandues et institutionnalisées, offrant un éclairage précieux sur les méthodologies de S-E adoptées par ces entités.

## **2.1 Spécificités des contrôles budgétaire et financier**

La gestion budgétaire et financière constitue un pilier fondamental dans la gouvernance des établissements publics, incarnant la rigueur et la transparence requises pour une administration efficace et responsable. Dans ce cadre nous mettons en lumière les cadres législatifs et les mécanismes opérationnels qui régissent le contrôle budgétaire et financier au sein des établissements publics marocains. En explorant la loi 69-00 et la LOF ainsi que leurs implications pour le suivi-évaluation. Cette analyse permettra de comprendre les enjeux et les défis associés à l'implémentation de ces pratiques, ainsi que leur impact au sein des établissements publics.

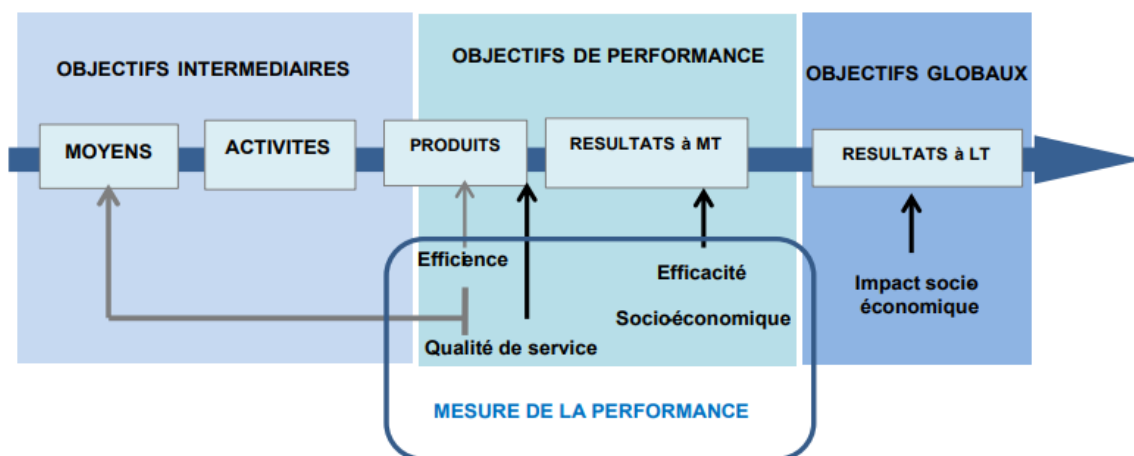
### **2.1.1 Suivi budgétaire**

Les pratiques de suivi-évaluation au sein EP sont encadrées par une série de dispositifs législatifs et organisationnels visant à optimiser la performance et l'efficacité de ces entités. Au cœur de cette démarche, la LOF institue un cadre de performance structuré, favorisant une approche systématique et ciblée à l'amélioration de la gestion publique. Cette démarche se décline en plusieurs étapes clés, allant de l'élaboration de la stratégie départementale à la mise en œuvre de projets, en passant par la définition des objectifs programmatiques et l'identification d'indicateurs pertinents pour évaluer l'atteinte de ces objectifs. L'accent est mis sur trois dimensions cruciales : l'efficacité socio-économique pour le citoyen, l'efficacité pour le contribuable, et la qualité de service pour l'utilisateur (Ministère de l'Économie et des Finances, 2022).

Cependant, la mise en application effective de ces principes révèle certains défis, notamment dans l'attribution et le rôle des responsables de programme. Désignés parmi les directeurs au sein des ministères, ces responsables jouent un rôle central dans la concrétisation de la stratégie programmatique, depuis la fixation des objectifs et indicateurs jusqu'à l'animation du dialogue de gestion avec les parties prenantes. Des chartes de gestion sont établies pour cadrer ces interactions, bien que leur application pratique reste sujet à l'amélioration (Circulaire n°9/2021 relative au rôle et attributions du responsable de programme (RPROG) institué par la LOF, 2021).

Un constat préoccupant émerge lorsqu'on examine les objectifs de performance définis par la LOF. Bien que théoriquement conçus pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production des services à leur impact socio-économique à moyen terme, les indicateurs utilisés tendent à se limiter à des mesures d'activité et de moyens. Cette approche réductrice limite la capacité à évaluer l'impact réel des programmes sur le bien-être des citoyens et l'efficacité des politiques publiques.

**Figure n°1 : Chaîne de résultat et mesure de la performance selon la LOF**



**Source : (Ministère de l'Economie et des Finances, 2022)**

Un élément critique dans la mise en œuvre des principes du S-E concerne la nature des indicateurs utilisés. En pratique, il est constaté que ces indicateurs se concentrent majoritairement sur les aspects d'activités et de moyens, n'adhèrent même pas à l'approche de performance appuyé par la LOF et omettant ainsi d'appréhender l'impact véritable des programmes. Cette approche restrictive manque de capter les résultats intermédiaires (effets) et les impacts à long terme, pourtant essentiels pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des interventions publiques. Malgré la possibilité d'étendre les indicateurs à travers toute la chaîne

de résultats, la LOF n'instaure pas l'évaluation d'impact de manière explicite. L'initiative d'entreprendre de telles évaluations peut provenir d'une décision administrative ou d'une directive parlementaire, souvent réalisées avec le soutien d'autres acteurs. Cette lacune souligne un besoin impératif d'adopter une vision plus globale dans le suivi et l'évaluation des programmes, en intégrant des indicateurs mesurant les effets et impacts à moyen et long terme pour une appréciation complète de la valeur ajoutée des politiques publiques.

Pour aborder partiellement les défis identifiés dans l'évaluation du suivi des performances, l'Inspection Générale des Finances (IGF), dans l'exercice de ses fonctions d'audit de performance tel que stipulé par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°740-18, propose une série de recommandations visant à optimiser l'utilisation des indicateurs de performance. Ces recommandations incluent la réduction du nombre d'indicateurs pour améliorer leur lisibilité, la nécessité que la création d'indicateurs soit rigoureusement alignée avec les dimensions spécifiques de la performance visée par la LOF, excluant ainsi les indicateurs purement liés aux activités ou aux moyens. En outre, il est suggéré d'éviter les indicateurs qui ne permettent pas une évaluation claire de l'atteinte des objectifs ou qui ne sont pas associés à des prévisions ou à des valeurs cibles précises. Les valeurs cibles et les prévisions doivent être ambitieuses tout en restant réalistes, reflétant fidèlement la stratégie définie.

Par ailleurs, la LOF ne prévoit pas l'intégration des EP en tant qu'entités autonomes dans la démarche de performance. Leur implication se fait essentiellement à la demande des responsables de programme au niveau ministériel, soulignant une certaine marginalisation dans le processus de pilotage de la performance. Des arrêtés du Ministre chargé des Finances ont certes été mis en place pour encadrer la contribution des EP recevant des subventions à la programmation budgétaire triennale et à la mise en œuvre des politiques publiques (Ministère de l'Economie et des Finances, 2020a), mais ces dispositions peinent à se traduire en pratiques effectives d'intégration et de suivi de la performance.

L'un des leviers identifiés pour renforcer l'alignement et la cohérence entre les objectifs ministériels et ceux des EP réside dans la formalisation du dialogue de gestion via des contrats de performance (Ministère de l'Economie et des Finances, 2020a, 2020b). Cette contractualisation devrait théoriquement garantir une meilleure adéquation entre les plans de performance et les actions des EP. Toutefois, la réalité sur le terrain montre une adhésion timide des EP à cette logique de performance, souvent entravée par des indicateurs mal adaptés et une vision réduite à la seule dimension budgétaire.

De même, la circulaire n°4509/E du Ministre chargé des Finances du 10 juillet 2017 visant à intégrer les EP dans le système budgétaire « e-budget » illustre la volonté d'harmoniser les pratiques et de faire adhérer les EP dans la démarche et principes de LOF. Néanmoins, les retours d'expérience indiquent que cet outil est principalement utilisé à des fins budgétaires, sans exploiter pleinement son potentiel en matière de suivi de la performance.

Bien que le cadre législatif actuel offre un potentiel significatif pour améliorer la performance des EP, sa mise en œuvre pratique soulève des défis importants. Une meilleure intégration des EP dans le dispositif de S-E de la performance, une adaptation plus correcte des indicateurs et une valorisation du dialogue de gestion apparaissent comme des pistes essentielles pour optimiser l'intervention des EP dans l'efficacité des politiques publiques et répondre aux attentes des citoyens.

### 2.1.2 Contrôle financier

Au fil de son histoire, le Maroc a vu l'émergence de deux textes juridiques régissant les missions de contrôle financier. Le premier, le Dahir n°1-59-271 de 1960. Ce texte avait pour objectif d'assurer l'aspect de régularité pour les entités publiques, sans faire référence à une évaluation de la performance dans l'utilisation des fonds destinés aux organismes publics. À cette époque, l'intervention du contrôle financier se limitait « *à toutes les opérations susceptibles d'avoir une répercussion financière directe ou indirecte* » (article 3 du Dahir n°1-59-271), laissant ainsi place à une potentielle subjectivité dans le choix des seuils déterminant la nécessité d'un contrôle financier, sa couverture limitée des entités publiques, attributions vagues d'agents de contrôle et tant de critiques étaient à l'origine du deuxième texte intitulée « *Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 portant promulgation de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes voit le jour en décembre 2003* », toujours en vigueur à la date de nos travaux. Les objectifs derrière la réforme du contrôle financier, reposent « *sur les principes directeurs de généralisation et modulation du contrôle, ainsi que la clarification des pouvoirs au sein de l'entreprise en se référant aux principes du gouvernement d'entreprise. Outre la conformité, la vision du nouveau contrôle financier met l'accent sur la performance, la prévention des risques, la dynamisation de la gestion et l'amélioration du système de gouvernance des EEP. Cela permet à ces derniers de jouer un rôle en tant qu'acteurs économiques dans un environnement transparent et responsabilisant* » (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics, 2012).



Pour remédier à la rigidité du contrôle institué par le Dahir de 1960, le contrôle financier est désormais ajusté selon de la qualité du système de gestion et de contrôle interne et en fonction du statut juridique de l'organisme public. En effet, le texte prévoit quatre types de contrôle dont deux sont spécifiquement destinées aux EP, un contrôle préalable, pour les EP n'ayant pas d'instruments de gestion interne efficace et un contrôle d'accompagnement pour les EP qui en disposent, ou ceux liée par un contrat-programme, Ainsi, il s'agit d'un contrôle dynamique et évolutif, offre aux établissements publics l'opportunité de bénéficier d'une supervision plus souple et moins contraignante, renforçant ainsi leur autonomie. En supprimant le contrôle de la régularité, qui exclut automatiquement la participation du comptable public (le trésorier payeur), dont les responsabilités se limitent à la vérification de la régularité des dépenses et à la validation des paiements, ce mode de contrôle préserve la fonction du contrôleur d'État en conservant pratiquement l'intégralité de ses missions. La seule exception réside dans le pouvoir de visa des engagements, qui est substitué par « *l'évaluation des performances économiques et financières, tout en assurant la conformité de la gestion aux missions et objectifs de l'EP* » (Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 portant promulgation de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, 2003).

Cependant, sur terrain, on constate l'existence d'un troisième contrôle particulier au sein d'un nombre limité de 39 EEP, comprenant 25 établissements publics, parmi lesquels figurent 12 Centres Régionaux d'Investissement (Ministère de l'économie et des finances, 2023). Ce contrôle est mis en place en accord avec les dispositions régissant l'établissement public, notamment son acte de création, qui précise explicitement la dérogation à la loi 69-00. À la place, il instaure un type de contrôle spécifique tout en identifiant les parties prenantes concernées, une approche qui varie d'un établissement à un autre.

Malgré que la loi 69-00 régissant le contrôle financier sur les EP vise à « *garantir un suivi régulier de la gestion des organismes, d'évaluer la qualité de leur gestion, leurs performances économiques et financières* ». L'approche dominante dans le système de contrôle actuel met l'accent sur la conformité formelle, souvent au détriment de suivi et l'évaluation. Les indicateurs de performance économique et financière ne sont pris en compte que dans le processus de contrôle d'accompagnement, qui concerne uniquement 15 établissements publics, représentant 6,6 % de l'ensemble des EP.

## 2.2 Autres pratiques marquantes

Au-delà des cadres de contrôle budgétaire et financier établis, les EP marocains sont également le théâtre de pratiques de suivi-évaluation remarquables, illustrant une volonté croissante d'innovation et d'amélioration continue dans la gestion publique. Cette partie se penche sur ces autres pratiques marquantes qui, bien que variées, partagent un objectif commun : renforcer la performance, la transparence et la responsabilité. Nous explorerons des initiatives spécifiques telles que les évaluations de projets menées par la Cour des comptes, l'engagement du Maroc dans le suivi des Objectifs de Développement Durable (ODD) orchestré par le Haut-commissariat au Plan, ainsi que d'autres dispositifs d'évaluation d'impact et de contrôle de performance qui se distinguent par leur approche et leur portée.

### 2.2.1 Pratiques de la Cour des comptes

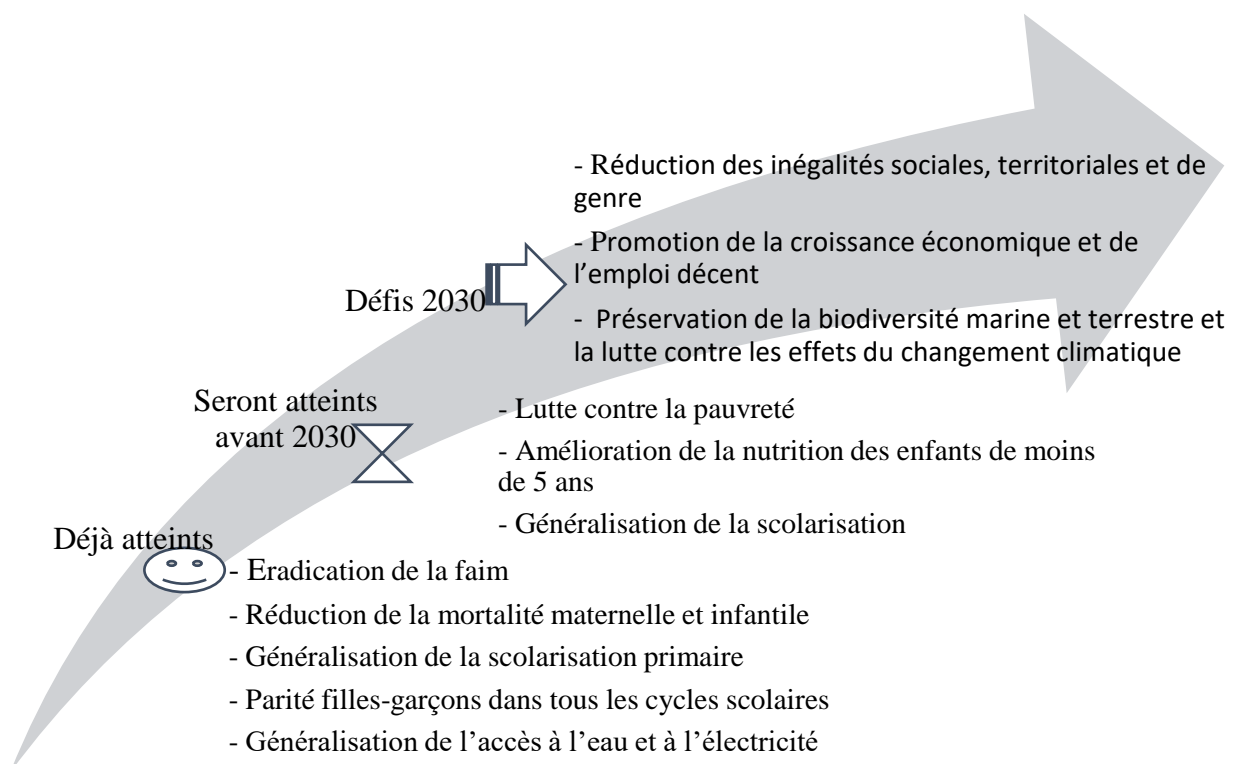
L'article 75 du Dahir n°1-02-124 du 1<sup>er</sup> Rabii II 1423 portant promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières précise que la Cour des comptes « *peut effectuer des missions d'évaluation des projets publics afin d'établir, sur la base des réalisations, dans quelle mesure les objectifs assignés à chaque projet ont été atteints, au regard des moyens mis en œuvre* ». À l'heure actuelle, les efforts d'évaluation menés par cette institution se concentrent principalement sur l'analyse de l'efficacité des projets, c'est-à-dire dans quelle mesure les objectifs sont atteints, plutôt que sur leur impact réel. « *Comme l'a souligné S. Mourabit, Rapporteur général de la Cour des comptes, l'expérience de l'institution en matière d'évaluation des politiques publiques* » (Aboulaaguig, 2015) se base essentiellement sur les trois piliers de la performance : les objectifs, les moyens et les résultats. Cette approche adopte une perspective coûts/bénéfices, évaluant les résultats obtenus, les écarts par rapport aux attentes, ainsi que les conséquences économiques et sociales. Cependant, la Cour des comptes rencontre des difficultés à exercer pleinement son rôle évaluatif, principalement en raison d'un manque de personnel. L'effectif actuel ne suffit même pas à couvrir les missions fondamentales de contrôle financier et budgétaire de l'institution. De surcroît, les compétences et l'expertise nécessaires à la réalisation d'évaluations approfondies font défaut au sein du personnel (Aboulaaguig, 2015).

### 2.2.2 Pratique du Haut-commissariat au plan

Dans le but d'améliorer les conditions sociales économiques du pays et de répondre au principaux défis de développement, l'Etat Marocain a dû, entre 2000 et 2015, s'inscrire, pour la réalisation des objectifs millénaires de développement. Un engagement réitéré, en

souscrivant en 2015, avec l'union internationale, au projet des objectifs de développement durables (ODD), pour l'horizon 2015-2030. Pour sa contribution, Le Maroc a réservé le tiers de son PIB pour booster son investissement dans les affaires sociales et économiques, de lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales. Et de valorisation des ressources naturelles, avec une attention spéciale aux effets du changement climatique (HCP, 2020). De par, son implication, et suite à la recommandation de la cour des comptes, le gouvernement Marocain a édifié en 2019 par décret une Commission Nationale de Développement Durable, chargée de présenter le bilan de réalisation des ODD par Ministère, avec une évaluation des pistes de leurs alignements avec les politiques publiques gouvernementales. Afin d'assurer cet objectif, la mission d'établissement du rapport annuel de mise en œuvre des ODD a été confiée au Haut-Commissariat au Plan. Un exercice classe en 2020, en trois cibles, les résultats ODD, présentées comme suit :

**Figure n°2 : Etat des lieux et perspectives ODD au MAROC en 2020**



**Elaboré par nous-mêmes : Sources (HCP, 2020)**

Le bilan de la feuille de route (OMD/ODD : 2000-2030) affichée par le gouvernement marocain, par le biais de l'HCP mandaté par la Commission Nationale de Développement Durable, dénombre en général une tendance positive. C'est ainsi, à titre d'exemple, on recense

que le taux de pauvreté a baissé à 2,9% en 2018, contre 8,9% en 2007 (HCP, 2020). Le taux de mortalité maternelle a diminué de 227 décès pour 100.000 naissances vivantes en 2003 à 72,6 en 2018 (HCP, 2020). En parallèle, le bilan onusien, affiche la même progression, l'indice de développement humain au Maroc, a passé de 0,457 à 0,683 entre 1991 et 2021 (PNUD, 2020, 2022).

Bien que le programme de développement durable à l'horizon 2030 souligne l'importance de l'évaluation, l'accent actuel est mis davantage sur la collecte de données et la sélection d'indicateurs. Cette approche, bien qu'essentielle pour mesurer les progrès de chaque ODD, ne suffit pas pour répondre aux questions fondamentales de l'évaluation, telles que l'efficacité des actions entreprises, la pertinence des initiatives choisies, et les possibles améliorations. En outre, les examens nationaux volontaires menés au cours des six premières années suivant l'adoption de l'agenda 2030 ont tendance à ressembler plus à des présentations de réussites dans les domaines des ODD et des progrès réalisés en termes de sensibilisation et d'intégration des ODD dans les politiques publiques, ainsi que de mise en œuvre des cadres institutionnels, qu'à de véritables analyses des réalisations par rapport aux objectifs et indicateurs prédéfinis.

### 2.2.3 Autres initiatives

À côté des cadres institutionnels de S-E, des efforts gouvernementaux et non gouvernementaux sont déployés pour ancrer ces pratiques. Un exemple notable est le dispositif de suivi-évaluation de l'éducation non formelle (ENF) au Maroc illustre l'intégration des pratiques de suivi financier, administratif, et pédagogique, essentielles pour optimiser la gestion des ressources, la collaboration entre partenaires et la qualité de l'éducation dispensée (Jarousse & Benddine, 2013).

De même, malgré l'absence d'une structuration poussée et d'une institutionnalisation solide des missions d'évaluations, il est notable que des initiatives d'évaluation d'impact prennent de l'ampleur. Ces évaluations sont réalisées par certains ministères, établissements et entreprises publics et semi-publics. Un exemple marquant est celui de l'évaluation du programme « Tayssir » supervisé par le Ministère de l'Éducation, qui a adopté une approche expérimentale comparant l'impact du programme sur un groupe de bénéficiaires à un groupe témoin, visant à évaluer son influence sur la réduction du décrochage scolaire. Par ailleurs, l'analyse de l'impact des politiques de formation continue sur les entreprises a été réalisée sous l'égide du Secrétariat d'État à la formation professionnelle, à travers une étude économétrique comparant les performances de groupes d'entreprises participant au programme à celles d'un groupe témoin,

dans le but d'examiner les effets sur la compétitivité et la productivité des entreprises marocaines dans la région de Casablanca (Aboulaaguig, 2015)..

D'autres initiatives peuvent être identifiées. L'Observatoire National du Marché du Travail supervise le suivi et l'évaluation des programmes de promotion de l'emploi, incluant l'analyse de performance et les études d'impact sur l'emploi<sup>2</sup>. Parallèlement, l'Instance Nationale d'Évaluation (INE) du système d'éducation, conformément à l'article 168 de la constitution, évalue le secteur de l'éducation en collaboration avec des entités comme le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique et l'Académie des Sciences Hassan II, tandis que l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité évalue les institutions et programmes d'enseignement supérieur (Kleiche-Dray, 2017).

La création par le gouvernement du Ministère de l'Investissement et de l'Évaluation des Politiques Publiques illustre l'importance que l'État accorde à l'évaluation, soulignant ainsi son engagement envers une gestion plus efficace et transparente des politiques publiques. Cependant, bien que cette initiative marque un pas significatif vers une meilleure gouvernance, les résultats concrets des activités de ce nouveau ministère ne sont pas encore visibles. Actuellement, le ministère est en phase de réflexion sur sa stratégie et ses objectifs futurs, travaillant à l'élaboration d'une feuille de route claire pour guider ses actions et maximiser son impact (RAMDANE et al., 2023).

L'adoption d'un standard de S-E avec une vision préliminaire constitue un levier crucial pour améliorer l'efficacité des politiques, projets et programmes publics. En effet, la pratique actuelle d'évaluation à posteriori, bien que répandue, se heurte à des obstacles majeurs : elle ne garantit pas la production d'informations en temps utile, compromettant ainsi la prise de décisions éclairées. En contrastant avec cette approche, la mise en place d'un mécanisme standardisé et préalable permettrait non seulement d'anticiper les évaluations mais aussi de faciliter les missions d'audit et d'inspection, assurant ainsi une gestion plus stratégique et efficace des ressources publiques.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons exploré le rôle crucial du suivi-évaluation (S-E) dans les établissements publics marocains sous différents angles. Le contexte général a mis en avant l'importance croissante du S-E dans la gouvernance publique, stimulée par un désir

---

<sup>2</sup> <https://miepeec.gov.ma/mtip-espace-observatoire-nationale-du-marche-du-travail/suivi-et-evaluation-des-pae/?lang=fr> consulté le 09/03/2023

d'amélioration continue, de transparence et de redevabilité. Le contexte particulier a souligné l'application spécifique du S-E dans la gouvernance des établissements publics, révélant son potentiel en tant qu'outil stratégique pour optimiser la prise de décisions et améliorer la performance institutionnelle. Enfin, le contexte spécifique s'est concentré sur le cadre marocain, mettant en lumière les efforts de réforme et l'alignement des pratiques budgétaires et financières avec les standards internationaux. La question centrale, « Quels sont les fondements et les implications des pratiques de suivi-évaluation pour la gouvernance des établissements publics marocains ? », a guidé notre exploration à travers ces différents contextes, fournissant un fil conducteur pour notre analyse.

Notre analyse a débuté par une exploration des fondements théoriques du S-E, soulignant comment ces principes sous-tendent la conception et l'implémentation du S-E dans les interventions publiques. Nous avons examiné les motivations et les définitions qui ancrent le S-E dans une logique de gestion axée sur les résultats, en insistant sur l'importance de distinguer entre suivi et évaluation pour une gouvernance efficace. En explorant les cadres conceptuels, cette analyse a mis en exergue l'importance cruciale du S-E, non seulement en tant que mécanisme de contrôle budgétaire et financier mais également en tant que pratique centrale inspirée par la théorie du changement, capable de guider les EP vers l'efficacité et l'efficience dans l'atteinte de leurs objectifs.

Ensuite, nous avons abordé la dimension pratique du S-E dans les établissements publics marocains, en identifiant les méthodes employées et les défis rencontrés. Cette section a révélé une diversité d'approches et une évolution des pratiques vers une intégration plus profonde des principes de S-E, tout en soulignant l'existence de barrières structurelles et institutionnelles à une adoption pleinement effective. L'impact du S-E sur la gouvernance des établissements publics a été un autre point focal, avec une attention particulière portée aux bénéfices tangibles tels que l'amélioration de la transparence, de la responsabilité et de la performance organisationnelle. Nous avons illustré comment le S-E sert de levier pour une prise de décision basée sur des données probantes, contribuant ainsi à une gestion publique plus efficace et réactive.

La pratique révèle une réalité contrastée quant à la mise en œuvre du S-E dans la gouvernance des EP. Bien que le cadre juridique existant prescrive la réalisation d'un contrôle financier orienté vers le suivi et l'appréciation de la performance, les observations actuelles mettent en lumière une dominante préoccupation pour la régularité des actions, reléguant le suivi de la performance à un second plan. En effet, moins de 7% des EP bénéficient d'un suivi de

performance dans ce cadre. Par ailleurs, bien que l'évaluation à postériori des politiques publiques réalisée par la cour des comptes et autres acteurs s'inscrit dans une temporalité qui ne favorise pas le redressement opportun des stratégies gouvernementales. Cette situation la positionne à l'écart de la logique proactive du S-E, qui vise une intervention rapide et adaptée pour corriger les trajectoires des politiques publiques, projets et programmes en fonction des résultats obtenus.

Le contrôle budgétaire, instauré par la LOF, apparaît comme l'initiative se rapprochant le plus de l'esprit du S-E, grâce à sa vocation de suivi des allocations et de leur utilisation efficace. Cependant, son application révèle des limites notables, particulièrement son approche restreinte de la performance qui ne permet pas une évaluation globale des actions et politiques publiques en vue de leur amélioration continue selon la théorie du changement. À cette limitation s'ajoute le cadre d'application de la LOF, qui cible spécifiquement les programmes exécutés dans le cadre de la politique du Ministère de tutelle. Ce cadre restrictif signifie que seul un sous-ensemble des activités des établissements publics, bénéficie d'une adhésion à la logique de suivi de LOF orchestré par le Ministère de tutelle.

Bien que cet article ait offert des insights précieux sur les fondements et les pratiques du S-E dans le contexte marocain, il ouvre la voie à une exploration comparative plus large. Une question de recherche pertinente pour les travaux futurs serait : « Comment les pratiques de suivi-évaluation dans les établissements publics marocains se comparent-elles à celles observées dans d'autres contextes internationaux ? » Cette interrogation encourage une réflexion plus profonde sur les modèles de S-E à travers le monde, visant à identifier des leçons apprises et des meilleures pratiques qui pourraient enrichir davantage la gouvernance des établissements publics marocains. Un tel benchmark international pourrait non seulement souligner les points forts et les domaines d'amélioration du S-E au Maroc mais aussi inspirer des réformes innovantes et adaptées à la réalité locale, contribuant ainsi à l'efficacité et à la résilience des établissements publics dans un contexte globalisé.

## Bibliographie

- Aboulaaguig, A. (2015). *L'évaluation des politiques publiques au Maroc : Etat des lieux et perspectives*.
- Anderson, A. A. (2009). *The Community Builder's Approach to Theory of Change : A Practical Guide to Theory Development*.
- Circulaire n°9/2021 relative au rôle et attributions du responsable de programme (RPROG) institué par la LOF (2021).
- Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (2012).
- Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 portant promulgation de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes (2003).
- Fédération internationale des Sociétés de la & Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*.
- HCP. (2020). *Rapport National 2020 sur la mise en œuvre par le Royaume du Maroc des Objectifs de Développement Durable*.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). *Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. International Review of Management And Computer, 7(3)*.
- Huet, J.-M., & Neiter, V. (2016). *Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses*. Dunod.
- Jarousse, J.-P., & Benddine, A. (2013). *Etat des lieux du système de suivi-évaluation de l'ENF au Maroc*.
- Jobert, S. (2013). *Gestion axée sur les résultats, logique et instrumentation. ENAP, Québec*.
- Kellogg Foundation, W. K. (2004). *Logic Model Development Guide*.
- Kleiche-Dray, M. (2017). *L'évaluation dans les politiques de la recherche : Sur ses usages et ses effets au Maroc*.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2006). *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*.
- Mackay, K. R. (2008). *Comment mettre en place des systèmes de S et E pour appuyer une meilleure gestion des affaires publiques*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7483-2>



- Ministère de l'Économie et des Finances. (2020a). *Maquette d'appui à l'élaboration des projets de performance*.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2020b). *Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels*.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2022). *Guide de la performance édition 2022*.
- Ministère de l'économie et des finances. (2023). *Rapport des établissements et entreprises publics PLF 2024*.
- Moreau Defarges, P. (2015). *La gouvernance: Vol. 4e éd.* Presses Universitaires de France.
- OCDE. (2023). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable (Deuxième édition)*. Éditions OCDE, Paris.
- PNUD. (2002). *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*.
- PNUD. (2020). *Rapport sur le développement humain 2020, Note d'information à l'intention des pays concernant le Rapport sur le développement humain 2020*.
- PNUD. (2022). *Rapport sur le développement humain 2021/2022*.
- Porter, S., & Goldman, I. (2013). *A Growing Demand for Monitoring and Evaluation in Africa* (1). 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.4102/aej.v1i1.25>
- RAMDANE, J., SINE, A., & divers intervenants. (2023, décembre 2). *Workshop : L'évaluation des politiques publiques au Maroc, de l'institutionnalisation à la professionnalisation*. [https://www.lodj.ma/Workshop-L-evaluation-des-politiques-publiques-au-Maroc-de-l-institutionnalisation-a-la-professionnalisation\\_a85001.html](https://www.lodj.ma/Workshop-L-evaluation-des-politiques-publiques-au-Maroc-de-l-institutionnalisation-a-la-professionnalisation_a85001.html)
- Reviere, B. (2012). *Repères sur les théories du changement*.
- Seasons, M. (2003). Monitoring and Evaluation in Municipal Planning: Considering the Realities. *Journal of the American Planning Association*, 69(4), 430-440. <https://doi.org/10.1080/01944360308976329>
- The World Bank (Éd.). (1997). *The state in a changing world* (1. print). Oxford Univ. Press.
- Trosa, S., & Perret, B. (2005). Vers une nouvelle gouvernance publique? La nouvelle loi budgétaire, la culture administrative et les pratiques décisionnelles. *Esprit*, 312 (2), 65-85.
- Weiss, C. (1995). *Nothing as Practical as Good Theory : Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*.