

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE ET LE PARI DE LA PERFORMANCE

THE MOROCCAN PUBLIC ADMINISTRATION AND THE PERFORMANCE CHALLENGE

ENNESRAOUI Driss

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Chouaib Doukkali, El Jadida

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales (LARGEES)

Maroc

atia005@hotmail.com

RDAIT Ahmed El Haiba

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Chouaib Doukkali, El Jadida

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales (LARGEES)

Maroc

ae.rdait@gmail.com

Date de soumission : 01/03/2021

Date d'acceptation : 24/04/2021

Pour citer cet article :

Ennesraoui.D & Rdait.A (2021) « L'administration publique marocaine et le pari de la performance », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 633 – 649.

Résumé

Après l'adoption de la nouvelle constitution par un référendum populaire le 1er juillet 2011, et face aux enjeux et aux contraintes de la mondialisation, le Maroc s'est engagé dans plusieurs chantiers de réformes structurelles et institutionnelles, en vue de faire émerger le pays dans les rangs des Etats modernes et développés. Dans ce sens, et vu son rôle central dans le développement socio-économique du pays, l'administration publique marocaine a connu un grand processus de réforme et de restructuration, afin de rendre performante la gestion du service public. Ce processus de modernisation a abouti à l'adoption d'un nouvel arsenal juridique relatif à la gestion des finances publiques, à la régionalisation avancée, et à la mise en place des plans stratégiques pour l'amélioration de la gestion de la chose publique, dont l'objectif principal est de faire passer la gestion publique d'une logique de moyens à une logique de résultats.

L'objectif de cet article est de porter un regard sur la particularité du concept et de la démarche de la performance dans le secteur public, et sur les contraintes de sa mise en place dans l'administration publique marocaine, ainsi que les perspectives de son évolution et son amélioration au sein de cette organisation publique.

Mots clés : Administration publique ; Réforme ; Performance ; Pilotage ; Nouveau Management Public

Abstract

After the adoption of the new constitution by a popular referendum on July 1, 2011, and faced with the challenges and constraints of globalization, Morocco has embarked on several projects of structural and institutional reforms, with a view to bringing the country to the fore in the ranks of modern and developed states. In this sense, and given its central role in the socio-economic development of the country, the Moroccan public administration has undergone a major reform and restructuring process, in order to make the management of the public service efficient. This modernization process led to the adoption of a new legal arsenal relating to the management of public finances, advanced regionalization, and the establishment of strategic plans for the improvement of the management of public affairs, whose main objective is to move public management from a logic of means to a logic of results.

The objective of this article is to take a look at the particularity of the concept and approach of performance in the public sector, and the constraints of its implementation in the Moroccan public administration, as well as the perspectives of its evolution and improvement within this public organization.

Keywords: Public administration, Reform, Performance, Steering, New Public Management

Introduction

Avec l'adoption de la nouvelle constitution de 2011, le Maroc s'est engagé dans un vaste chantier de réforme de son administration publique, à travers sa restructuration et sa modernisation, afin qu'elle soit capable d'assurer la bonne gestion du service public, de veiller à l'intérêt général et de fournir aux usagers des services de qualité.

Ce processus de modernisation a abouti à l'adoption d'un nouvel arsenal juridique relatif à la gestion des finances publiques, à la régionalisation avancée, et à la mise en place des plans stratégiques pour l'amélioration de la gestion de la chose publique.

En effet, une nouvelle loi organique relative à la loi de Finances (LOLF) a été adoptée en 2015, elle repose sur trois piliers : le renforcement de la performance de la gestion publique, la transparence et la reddition des comptes, dont l'ambition principale est de faire passer la gestion publique d'une logique de moyen à une logique de résultats.

Le Maroc a également procédé à une grande réforme territoriale en 2015, visant à ériger les collectivités territoriales en instances dotées de mécanismes et de moyens leur permettant de jouer un rôle central dans le développement local, à travers l'adoption des lois organiques relatives aux régions, provinces, préfectures et communes, et de la charte nationale de la déconcentration administrative (CNDA).

L'objectif de cette nouvelle réforme est de faire passer l'administration publique territoriale d'un système où primait le respect strict et bureaucratique des dispositions légales à une gestion axée sur la recherche de la performance et de l'efficacité du service public.

Pour accompagner ces changements, le gouvernement marocain a élaboré un plan national de réforme de l'administration publique pour la période de 2018-2019, qui vise à concrétiser les orientations générales susceptibles de propulser le processus de la réforme vers des transformations structurelles de l'administration, dans la visée de développer les services publics et de renforcer la confiance entre les citoyens et l'administration.

Ce plan comprend vingt-quatre projets principaux répartis en quatre transformations : organisationnelle, managériale, numérique et éthique, visant à assurer la qualité des services publics et à veiller à l'intérêt général.

La finalité de tous ces changements réglementaires et structurels est d'atteindre la performance administrative pour satisfaire les attentes et les exigences des usagers, afin de faciliter l'intégration réelle du citoyen à travers sa participation effective à la gestion de la chose publique, et d'accompagner et d'appuyer le développement socio-économique du pays.

L'objectif principal du présent article est d'apporter un éclairage sur le concept et la démarche de la performance dans l'administration publique marocaine, à travers :

- La présentation des spécificités du concept de la performance et de son utilisation dans l'administration publique ;
- La présentation de la démarche de la performance et l'analyse des contraintes qui entravent sa mise en place dans l'administration publique marocaine.

Pour cela, nous allons répondre à trois questions principales, à savoir :

Quels sont les fondements théoriques de la démarche de la performance ? Quelle est la démarche de performance mise en place au sein de l'administration publique marocaine ? et quelles sont ses contraintes et ses perspectives d'évolution ?

Pour répondre à ces questions, nous présenterons dans un premier temps l'approche théorique de la démarche de la performance à travers une revue de littérature ; dans un second temps, nous expliciterons la démarche de performance adoptée dans l'administration publique marocaine ; enfin, nous analyserons les contraintes d'une telle démarche, ainsi que les perspectives de son évolution.

1. Les spécificités de la performance dans l'administration publique

La performance est un concept difficile à définir, elle occupe une place fondamentale dans toutes les organisations. Dans le présent paragraphe, nous présentons une revue de littérature de cette approche tout en se basant sur les travaux déjà réalisés dans ce sens et sur les fondements du nouveau management public.

1.1 La performance de l'administration publique : tentative de définition

La notion de la performance est présente avec force dans la littérature de gestion, plusieurs recherches en sciences de gestion se sont intéressées à l'étude et à l'analyse de la particularité de cette approche qui occupe une place centrale dans toutes les démarches du management des organisations.

Les résultats d'un grand nombre de recherches ont démontré la complexité de la définition de la performance, comme le confirme Annick Bourguignon, la performance est un concept à caractère polysémique, dont les chercheurs ne partagent pas toujours la même vision. Elle peut être définie comme étant, un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et à un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Pour Bartoli (1997), le concept de la performance ne peut

être définie qu'en le mettant en relation avec trois notions : résultats, moyens et objectifs, et en le reliant à trois logiques : une logique d'efficacité ; d'efficience ; et de budgétisation.

Pour (Marion et al., 2012), quelle que soit la grille de lecture choisie pour définir la performance, ce concept est associé à quatre principes fondamentaux à savoir :

- L'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à l'indicateur de mesure des capitaux employés ;
- La cohérence permet de traduire l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

Il s'agit donc d'un concept multidimensionnel, qui revêt trois grandes dimensions essentielles à savoir : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique, et qui ne prends d'utilité que dans le contexte et le domaine dans lesquels il est utilisé.

Cependant, le concept de la performance a été étudié depuis longtemps sous un angle financier, en le réduisant à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière, servant à désigner un certain niveau d'excellence permettant l'atteinte d'objectifs et de résultats attendus et la création de valeur pour les entreprises (A. Bourguignon, 1998).

Si pour l'entreprise, la performance est fondée sur le couple valeur-coût (Lorino, 1997, 2001), dont la création de valeur est associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans l'administration publique comme étant un niveau d'excellence dans l'optimisation des services rendus aux usagers (citoyens, secteur privé, partenaires externes, société civile,...). La performance publique peut donc être considérée comme étant les capacités des organisations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats (Waintrop, Chol, 2003).

1.2 La performance de l'administration publique : apport du nouveau management public (NMP)

Le nouveau management public (NMP) est apparu dans les années 1980 comme étant une alternative du management des Etats, dans un contexte socio-économique marqué par une

crise financière caractérisée par un taux élevé de déficit et d'endettement public et par un déclin de la confiance des citoyens vis-vis des Etats. Le NMP est considéré comme une solution de modernisation et de restructuration permettant d'introduire au sein des organisations publiques, jugées bureaucratiques, des méthodes de management issues du secteur privé.

Pour Bartoli, le NMP est un ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leurs évolutions dans le respect de leurs vocations. L'objectif principal du NMP est de remédier aux dysfonctionnements du secteur public qui est jugé souvent coûteux, peu efficace, trop centralisé, insuffisamment innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée.

« Le NMP repose sur une approche transdisciplinaire, qui touche à la fois les fonctions de finance, de marketing et de ressources humaines. Un tel nouveau management pousse l'État à s'interroger sur son rôle et ses missions, celles qu'il doit assurer, celles qu'il peut déléguer ou confier à des agences ou des entreprises privées et celles qu'il peut organiser en partenariat avec le secteur privé » (Anne Amar, et Ludovic Berthier, 2007). Dans cette optique, le NMP prévoit un secteur public, reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », qui permet d'accroître les marges de manœuvre des managers publics, pour leur permettre de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens/usagers/contribuables/électeurs, désormais devenus des clients (Amar et Berthier, 2007).

Les apports du NMP visent à améliorer le rendement de l'administration publique, traditionnellement administrée à partir d'une allocation budgétaire et guidée par le respect de réglementations et de procédures selon une logique de moyens. Pour cela, l'esprit de ce courant managérial est d'introduire des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité (Maesschalck, 2004). A cet effet, le NMP propose une boîte à outils pour la gestion et le pilotage de la performance dans l'administration publique, permettant de renseigner à la fois sur l'efficacité des choix de politique, sur l'efficience des choix de gestion et sur la satisfaction des citoyens.

2. La démarche de la performance dans l'administration publique marocaine

La performance de l'administration publique est une priorité cruciale pour le Maroc, la constitution de 2011 a considéré la qualité de service public rendu aux usagers, comme étant une exigence constitutionnelle. Dans le présent paragraphe, nous allons présenter la démarche

de la performance préconisée par la nouvelle loi relative à la loi de Finances (LOLF), ainsi que les outils d'accompagnement d'une telle démarche.

2.1 La démarche de la performance : définition et cadre logique

La démarche de la performance a été instituée par la nouvelle loi relative à la loi de Finances (LOLF) n°130-13 visant à améliorer l'efficacité des politiques publiques. Selon la direction du budget relevant du ministère de l'économie et des finances, la démarche de la performance est un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus, qui vise à :

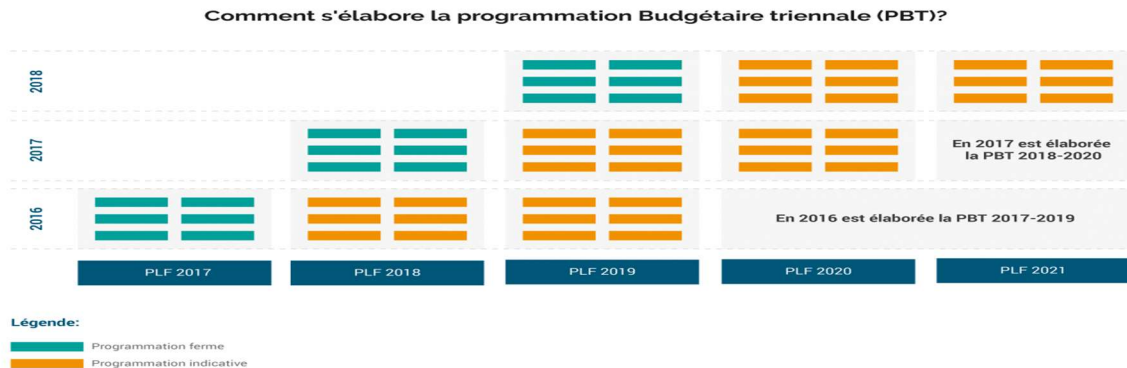
- Renforcer la transparence pour mieux informer le Parlement sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus ;
- Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens tout en garantissant ainsi, un service public de qualité à moindre coût ;
- Accroître la responsabilisation des gestionnaires quant à leurs obligations de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats.

A cet égard, le renforcement de la performance de la gestion publique est matérialisé, selon la LOLF, par la mise en place de plusieurs démarches, telles que :

La programmation budgétaire triennale : La LOLF prévoit l'élaboration de la loi de finances de l'année par référence à une programmation budgétaire triennale (PBT), en vue de :

- Soutenir la pérennité des politiques publiques en s'assurant de la compatibilité de leur impact budgétaire futur avec les possibilités financières de l'Etat et le cadre macro-économique ;
- Accroître l'efficacité de l'allocation des ressources budgétaires en renforçant le lien entre les stratégies sectorielles et le budget annuel ;
- Améliorer les conditions de préparation de la loi de finances en l'inscrivant dans un horizon de trois ans, tout en tenant compte des impératifs de maîtrise des équilibres fondamentaux ;
- Octroyer une meilleure visibilité aux gestionnaires pour gérer leurs programmes en fournissant un outil à moyen terme pour le suivi de la performance des politiques publiques.

Figure n°1 : Illustration de l'élaboration de la programmation Budgétaire Triennale (PBT)

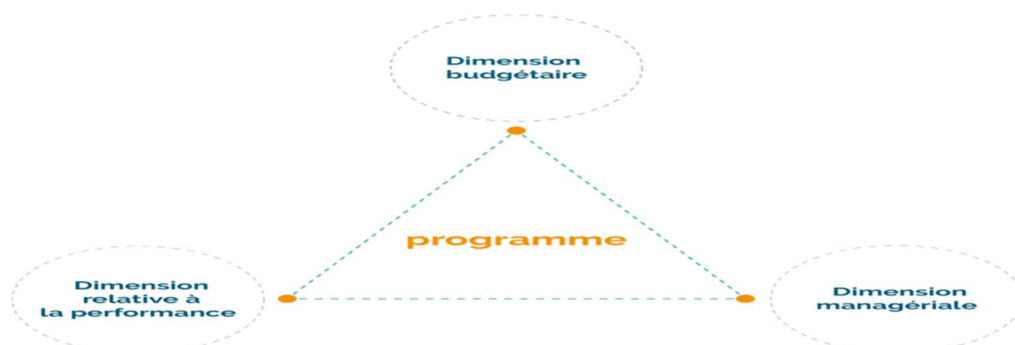


Source : Portail de la LOLF

La gestion des programmes : Le budget est structuré en programmes budgétaires qui sont identifiés à partir de la stratégie de chaque administration en fixant les priorités et les objectifs à atteindre. Chaque programme doit concilier entre les trois dimensions suivantes :

- *Une dimension budgétaire :* Chaque programme correspond à des enveloppes de crédits consacrées à une politique publique définie ;
- *Une dimension managériale :* La réforme budgétaire a aussi pour conséquence une nouvelle organisation du pilotage d'une politique publique ou des fonctions support. Ainsi, chaque responsable de programme, en concertation avec les structures opérationnelles, définit les procédures et le mode d'organisation à mettre en place pour l'atteinte des objectifs associés à son programme ;
- *Une dimension relative à la performance de l'action publique :* Les programmes sont le cadre de la présentation et la conduite de la nouvelle démarche de performance.

Figure n°2 : Les trois dimensions d'un programme



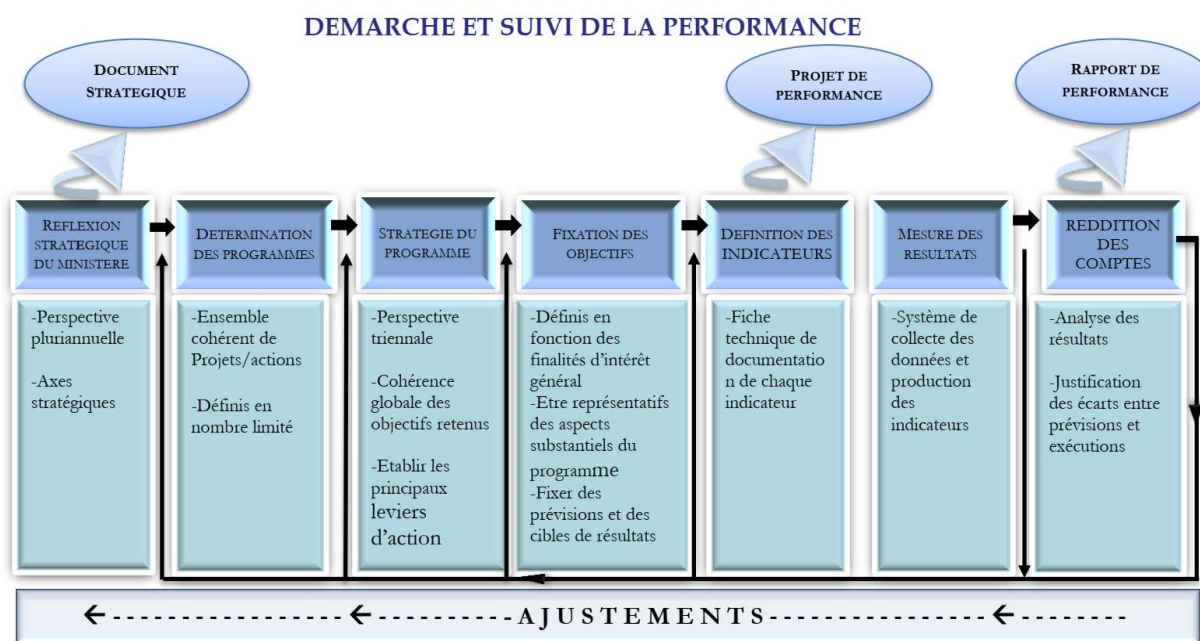
Source : Portail de la LOLF

La gestion budgétaire axée sur les résultats : La LOLF a substitué la logique des moyens par une logique des résultats en imposant un passage d'une approche juridique et technique du fonctionnement de l'administration vers une approche moderne basée sur une culture managériale au service des citoyens. Cette gestion budgétaire axée sur les résultats a imposé la refonte de la nomenclature budgétaire en la structurant autour de programmes qui incarnent le cadre de la démarche de performance.

Dans cette optique et pour la déclinaison de cette démarche, la direction du budget a défini un cadre logique qui s'articule autour des étapes suivantes :

- Présentation de la stratégie du ministère ;
- Traduction de la stratégie du ministère en programmes ;
- Définition de la stratégie des programmes ;
- Fixation des objectifs par programme ;
- Identification des indicateurs par programme permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs ;
- Elaboration des projets de performance, en présentant le niveau d'atteinte des résultats.

Figure n°3 : Cadre logique de la démarche de performance



Source : Guide de la performance (Direction du budget)

2.2. Suivi et amélioration de la performance dans l'administration publique marocaine

La mise en place d'un système de suivi constitue une condition importante pour la réussite de la démarche de la performance dans l'administration publique marocaine. Ce dispositif de suivi va permettre à l'administration de rendre des comptes sur sa gestion et sur l'amélioration

de la qualité des services fournis. En effet, le suivi de la performance est un dispositif servant à renseigner, collecter et analyser les indicateurs et les objectifs de performance. La LOLF a prévu dans ce sens l'élaboration de plusieurs projets, cités comme suit :

Projet de performance : C'est un rapport préparé par chaque administration publique, il présente les objectifs de performance assortis de leurs indicateurs. Le projet de performance donne une vision globale sur la performance de chaque administration. Ce rapport est destiné au parlement, après son examen par la direction du budget, il expose les raisons des choix stratégiques effectués et il explicite les objectifs visés et les indicateurs de mesure ainsi que leurs méthodes de construction.

Rapport annuel de performance : C'est un document d'évaluation qui présente le niveau d'atteinte des résultats pour une année donnée, tout en relatant les écarts entre les prévisions et les réalisations. Il permet à la fois de rendre compte de l'exécution budgétaire et des engagements pris dans les projets de performances ; de présenter, d'expliquer et de mettre en exergue les progrès réalisés au regard des moyens alloués à un programme de politique publique ; et de fournir au parlement une vision synthétique des résultats réellement obtenus.

Rapport d'audit de performance : Le rapport d'audit de performance est un rapport établi par la direction de l'inspection générale des finances relevant du ministère de l'économie et des finances qui comporte les résultats de la mission de l'audit de performance de l'administration publique. Ce rapport permet d'analyser et d'évaluer les résultats obtenus et de proposer des recommandations d'amélioration.

Le choix des indicateurs de performance : Au sens de l'article 39 de la LOLF, un indicateur de performance est une représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible son atteinte. Un indicateur ne peut pas à lui seul capturer toutes les informations relatives à l'atteinte d'un objectif.

Pour la réussite du choix des indicateurs de la performance de l'administration publique marocaine, le guide de la performance élaboré par la direction du budget a défini cinq qualités essentielles pour la pertinence de chaque indicateur, à savoir :

- Un indicateur doit être pratique ;
- Un indicateur doit être quantifiable, fiable et vérifiable ;
- Un indicateur doit être chiffré y compris lorsqu'il se rapporte à des éléments qualitatifs ;
- Un indicateur doit être d'une fiabilité raisonnable. Il faut privilégier la production d'indicateurs à partir d'un système d'information ;
- Un indicateur doit être documenté en vue de permettre sa vérification et son audit.

Dans la même logique de la démarche de performance de la LOLF, et afin d'encourager toutes les structures de l'administration publique pour la simplification et l'innovation dans la gestion du service public, le département de la réforme de l'administration a mis en place deux instruments d'encouragement de la simplification et de l'innovation, à savoir :

Le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP) : Ce Fonds a été créé en 2005, en vue de :

- Instaurer l'émulation entre les départements pour moderniser l'administration ;
- Améliorer la qualité des prestations de services dans les administrations publiques ;
- Accompagner les initiatives novatrices de modernisation de l'administration ;
- Capitaliser les expériences réussies.

La contribution du FOMAP s'élève à 50 % du coût global de chaque projet sélectionné, dans la limite d'un plafond de 2.000.000 de dirhams.

La compétition e-mtiaz : Le prix national de l'administration électronique «e-mtiaz» est organisé chaque année depuis 2005 par le département de la réforme de l'administration publique, afin de promouvoir et d'encourager le développement des services publics électroniques au Maroc. Ce prix vise à créer l'émulation entre les différents acteurs publics (administrations, établissements et entreprises publics, communes et délégataires de services publics) en matière de développement des services publics électroniques. Il se fait, sur la base d'un règlement de concours, par une commission de sélection composée de membres, ayant une grande compétence et notoriété dans le domaine de l'administration électronique et des technologies d'information et de communication, représentant les secteurs public et privé, ainsi que la société civile.

3 Les contraintes et les perspectives de la mise en place de la démarche de performance dans l'administration publique marocaine

La mise en place de la démarche de performance dans l'administration publique marocaine est une décision stratégique, qui ouvre une nouvelle étape dans la réforme de la gestion publique. En effet, malgré tous les efforts déployés, une telle démarche est confrontée à plusieurs contraintes, qui entravent sa mise en place. Dans le paragraphe qui suit, nous allons essayer de soulever les principales de ces contraintes, ainsi que les perspectives d'évolution de cette démarche au sein de ce type d'organisation.

3.1 Les contraintes de la mise en place d'une démarche de performance dans l'administration publique marocaine

L'analyse et le traitement des données qualitatives et quantitatives collectées dans le cadre de notre recherche sur l'administration publique marocaine, nous a permis d'admettre que la mise en place de la démarche de performance au sein de cette organisation est confrontée à plusieurs contraintes, dont-on cite principalement : la résistance au changement, la structure bureaucratique de l'administration publique, la faible perception de la nécessité des démarches de performance, le management des ressources humaines et les contraintes techniques.

3.1.1 La résistance au changement

Le changement de mode de gestion dans l'administration publique marocaine est confronté à des résistances de certaines catégories du personnel qui considèrent que le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat entrainera d'un côté, une charge supplémentaire du travail et de l'autre, des risques de sanctions.

3.1.2. La structure bureaucratique et rigide de l'administration

L'administration publique marocaine est jugée souvent d'une bureaucratie rigide et lente ce qui limite sa performance. Sa configuration structurelle actuelle constitue un défi pour la mise en place de la démarche de performance, notamment dans le cadre des marges de manœuvre et de la motivation des gestionnaires et des agents publics.

Ainsi, la réforme de l'administration publique est confiée au département ministériel de la réforme de l'administration (ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration), qui ne dispose pas de services déconcentrés pour piloter ce chantier de réforme sur tout le territoire marocain.

3.1.3. La faible perception de la nécessité des démarches de la performance

Le niveau d'utilisation des démarches, des outils et des pratiques du management moderne dans l'administration publique marocaine reste très faible, ceci est expliqué par la culture de la plupart des managers publics qui favorisent un mode de gestion orienté et guidé par les dispositions réglementaires. La réussite de la démarche de performance est conditionnée d'une part, par la modernisation des outils de gestion (contrôle de gestion, audit, démarche qualité...), et d'autre part, par la nécessité de changer la culture de management des administrations.

3.1.4. Le management des ressources humaines

Les ressources humaines occupent une place centrale dans toute démarche de performance de l'administration publique. Dans son rapport annuel de 2017, la cour des comptes a dressé plusieurs critiques au système de la fonction publique au Maroc, en appelant à instaurer des dispositifs rigoureux pour combattre les mauvaises pratiques comme l'absentéisme, la lenteur excessive dans le traitement des dossiers, la non satisfaction des utilisateurs du service rendu, parfois même, la non qualification de certain personnel.

3.1.5. Les contraintes techniques

La démarche de la performance, telle qu'elle est définie dans la LOLF de 2013, repose sur l'existence d'un système d'information intégré permettant la production, la collecte et l'analyse des informations crédibles. La fiabilité du système d'information, l'utilisation de digitale et la maîtrise des outils informatiques conditionnent la réussite de la démarche de performance au sein de l'administration publique.

En effet, le Maroc ne dispose pas d'un système centralisé de collecte de données portant sur les prestations délivrées par les services publics, qui donnerait une vision globale de la performance de l'administration publique. Pour la question de la dématérialisation de l'administration publique, malgré les efforts déployés dans ce sens, ce chantier n'a pas encore abouti à une digitalisation totale.

3.2. Les perspectives d'évolution de la démarche de performance au sein de l'administration publique marocaine

Pour réussir le pari de la performance de l'administration publique, le Maroc s'est engagé dans un processus continu de réformes, en mettant en œuvre les mesures et les outils nécessaires pour sa réussite. Toutefois, cette réussite exige l'évolution et l'adaptation périodique des outils et mécanismes de cette démarche. L'administration publique est appelée donc à renforcer son dispositif de suivi et d'amélioration de la performance à travers la mise en place et l'institutionnalisation des outils et des démarches managériales, à savoir :

3.2.1. Le contrôle de gestion

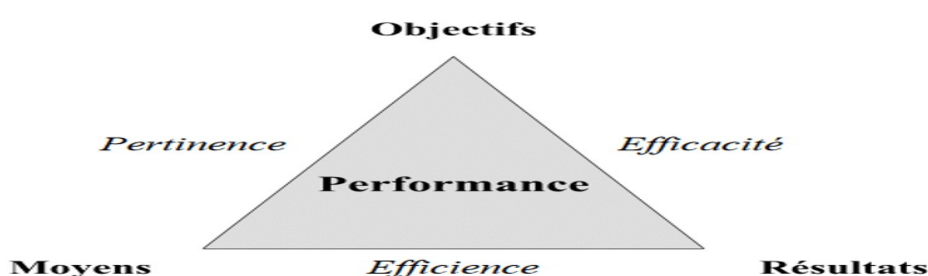
Le contrôle de gestion peut être défini comme étant «le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation» (Anthony, 1965).

Ainsi, le dispositif de contrôle de gestion regroupe l'ensemble des règles et des procédures permettant d'aider les gestionnaires publics à s'assurer que les programmes publics parviennent aux résultats visés, que les ressources utilisées pour réaliser ces programmes

coïncident avec les buts et objectifs déclarés des organismes concernés, que ces programmes soient protégés contre le gaspillage, la fraude et la mauvaise gestion, et que la prise de décision repose sur la collecte, l'archivage, le compte rendu et l'utilisation d'informations fiables, ces opérations s'effectuant en temps voulu (OCDE, 1996).

Pour Gibert (1980) la performance se positionne au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence (Figure n°4). Ces notions sont mises par le contrôle de gestion, en relation avec les moyens alloués, les objectifs fixés et les réalisations constatées.

Figure n°4 : Le triangle de la performance de Gibert (1980)



Par ailleurs, la mise en place du contrôle de gestion au sein de l'administration publique marocaine permet d'optimiser la mise en œuvre des politiques publiques, de vérifier l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis, et de mesurer et piloter la performance.

3.2.2. La démarche qualité

La norme ISO 9000 version 2015 définit la qualité comme «l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées». La démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, dont l'intérêt majeur est de faire de l'utilisateur le véritable levier du changement ou de la modernisation en se conformant aux exigences prévues par les normes de la qualité.

Au sens de la norme ISO, l'adoption d'une démarche qualité est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation permettant ainsi l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances. Plusieurs recherches et réflexions sont menées sur les effets positifs des pratiques de la démarche qualité sur la performance des organisations, dont beaucoup stipulent que la mise en place d'une telle démarche mène à la performance (Nair, 2005).

Ainsi, la démarche qualité dans le service public a pris ces dernières années une place particulière dans les politiques de modernisation des administrations publiques à travers le monde. Elle constitue aujourd'hui l'une des réponses les plus favorables du secteur public à l'évolution de son environnement, et aux exigences accrues des usagers et des élus. A cet effet, l'adoption des démarches qualité par l'administration publique marocaine constitue un facteur stratégique favorisant sa modernisation et sa performance, et permettant d'assurer une satisfaction totale et durable de ses usagers.

Conclusion

A travers cette recherche nous avons pu mettre en avant les spécificités de l'approche de performance et la particularité du processus de sa mise en place dans l'administration publique marocaine.

A cet effet, nous avons noté que malgré le caractère difficile de l'instauration de la démarche de performance dans l'administration publique marocaine, cette dernière dispose de toutes les conditions et le potentiel nécessaires pour la réussite de ce challenge managérial. Dans ce sens, cette organisation publique a démontré une grande capacité d'adaptation importante face aux contraintes de la pandémie Covid-19, en assurant la continuité du service public dans la plupart du territoire marocain.

La réforme administrative a permis de préparer le cadre réglementaire et institutionnel, pour assurer le passage souhaité d'une logique de moyens à une logique de résultats. Toutefois, la réussite de ce saut qualitatif et rationnel de gestion et de gouvernance de l'administration publique marocaine est tributaire d'un changement global du mode et du style de management de ces organisations.

Ainsi, la performance de l'administration publique marocaine doit être traitée dans le cadre d'une vision stratégique globale, d'où la nécessité d'accompagner les réformes structurelles dans cette organisation, par des actions visant à instaurer une nouvelle culture chez les managers publics basée sur la performance, l'innovation et la confiance, ainsi que l'obligation de doter cette organisation par des outils et des démarches modernes de management, tels que le contrôle de gestion, le management de la qualité et la digitalisation.

BIBLIOGRAPHIE

Amar A., Berthier L., 2007, « *Le nouveau management public : avantages et limites* », gestion et management publics, vol.5, décembre 2007.

Anthony, R.N. (1965). Planning and control systems. 1re éd., Boston, MA, USA : The Harvard Business

School Press

Bartoli A. (1997), « le management dans les organisations publiques », Paris, Edition Dunod, 119 p

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, Juillet-Aout, pp.61-66

Bourguignon A. (1998) « Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas », congrès performance et comptabilité, association française de comptabilité, Nantes, p. 537-553, v2

Ennesraoui D. (2017), « La qualité et la performance de l'entreprise ». Revue Marocaine de recherche en management et marketing, n°16

Gibert, P. (1980). « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques » Paris, Editions d'organisation

Maesschalck J. (2004), « the impact of new public management reforms on public servants ethics : towards a theory », in public administration, 82(2), pp. 465-466

Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M. (2012), « Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes », Editions Dunod

Nair, A., (2005). « Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development », Journal of operations management, n°24 948-975. 10.1016/j.jom.2005.11.005.

Notat N., (2007), « Une question centrale », acteurs de l'économie, dossier spécial performance, p. 72

OCDE (1996), « Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes : Études comparatives des pratiques », Editions d'Organisation de coopération et de développement économiques, Paris

Lorino P., (1997, 2001), « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences », Editions d'organisation, p.59-161

Waintrop F., CholC., (2003), « Une vision systémique de la performance : quelques leçons tirées des expériences étrangères », 13ème colloque international de la revue politique et management public, Strasbourg

La loi organique n°130-13 relative à la loi de finances

La loi organique n° 111-14 relative aux régions

La loi organique n° 112-14 relative aux préfetures et provinces

La loi organique n° 113-14 relative aux communes

La charte nationale de la déconcentration administrative promulguée par le décret n°2-17-618

du 18 RabiII 1440 (26 Décembre 2018)

Le plan national de la réforme de l'administration 2018 -2021 Maroc

Le guide de la performance, Maroc, direction du budget, Ministère des finances

Norme ISO 9000. (2005), « Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire », Editions ISO (Organisation Internationale de Normalisation),

Norme ISO 9001. (2015),« Systèmes de management de la qualité. Exigences», Éditions ISO,

Rapport de la cour des comptes sur l'évaluation du système de la fonction publique. Maroc 2017

Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>