

Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et bonne gouvernance publique : quelle relation ?

Results based management (RBM) and good public governance : what is the link?

Majda BOUMKHALED, (Doctorante)

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V-RABAT-MAROC

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale

boumkhaled.majda@gmail.com

Bouchra LKHOYAALI, (Professeur de l'enseignement supérieur)

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V-RABAT-MAROC

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale

b.lkhoyaali@um5s.net.ma

Date de soumission : 09/10/2021

Date d'acceptation : 04/11/2021

Pour citer cet article :

BOUMKHALED. M & LKHOYAALI. B (2021) « Gestion axée sur les résultats et bonne gouvernance publique : quelle relation ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp 1097 - 1115

Résumé

L'administration publique connaît depuis près d'un demi-siècle des transformations majeures et de nouveaux défis. Aujourd'hui cette administration souffre d'une mauvaise gestion des ressources publiques, une rigidité et une lenteur dans la prise des décisions. Le changement de ce mauvais constat ne peut se faire qu'avec la modernisation de la gestion publique et l'adoption d'une bonne gouvernance publique. En effet, plusieurs pays ont adopté de nouvelles approches de gestion, notamment la gestion axée sur les résultats (GAR). Ce nouveau modèle de gestion consiste à orienter les ressources financières et humaines vers l'atteinte des résultats escomptés et d'évaluer l'incidence de l'action publique sur la population et de la rendre plus efficace. L'objectif de cet article est d'éclaircir les deux notions de la GAR et de la bonne gouvernance publique, ainsi que les différences et les liens existants entre elles.

L'approche adoptée dans cette recherche consiste sur une analyse des théories existantes à savoir celles développées par les agences internationales en matière de la gestion axée sur les résultats et celles de la gouvernance publique.

Mots clés : Gestion axée sur les résultats ; administration publique; bonne gouvernance publique; modernisation; liens.

Abstract

Public administration knows for more than a half-century huge transformations and new challenges. Today, public administration is suffering from mismanaging public resources and for rigidity and slowness in making decisions. Changing this reality cannot be achieved without the modernization of public management and the adoption of good public governance. In fact, many countries around the world have adopted new management approaches, particularly, results-based management (RBM). This new approach of management consists of guiding financial and human resources towards achieving expected results, monitoring the impact of public actions on the population, and making it more efficient. The aim of this article is to clarify the two concepts of results-based management and good public governance and to show the differences and the links existing between them.

The adopted approach in this research consists of analyzing the existing theories about results-based management approach, namely those developed by international agencies and the theories about public governance.

Key words : Results based management approach; public administration; good public governance; modernization; links.

Introduction

Face à un excès de bureaucratie et un déficit budgétaire et démocratique énorme, ainsi qu'une faible performance des administrations publiques, les Etats se trouvent dans l'obligation de repenser la manière de gérer la chose publique et de mettre en place une réforme approfondie du système de gestion administratif. Cette réforme qui ne se limite pas à une simple transposition d'outils de gestion et de pratiques importés du secteur privé, mais une réforme qui prend en considération les spécificités du secteur public. A cet effet, il est devenu primordial pour les gouvernements, de passer d'une approche de gestion qui se base sur les intrants et les activités vers une nouvelle approche qui se base sur la fixation d'objectifs et l'atteinte des résultats. Cette nouvelle approche de gestion s'appelle aujourd'hui la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Née du nouveau management public (NMP), la GAR, ou la gestion par objectifs auparavant, est un concept inventé par le Professeur Peter Drucker¹ en 1950, il reposait sur trois composantes essentielles : la fixation d'objectifs, le suivi des réalisations et l'évaluation des résultats. Cette nouvelle approche de gestion a été conçue à l'origine pour le compte du secteur privé avant d'être utilisée par le département de la défense des Etats-Unis, puis par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) en 1960.

Suite aux multiples pressions et aux évolutions dans l'administration publique dans les années 1990, la GAR a été introduite progressivement dans le secteur public, au début à titre expérimental et par la suite comme un nouveau paradigme de la gestion de la performance publique.

De ce fait, l'objet de cet article est de répondre à la question suivante : **quelle relation existe-t-elle entre la Gestion Axée sur les Résultats et la bonne gouvernance publique ?**

Pour ce faire, nous allons analyser les différences et la relation qui existe entre la GAR et la gouvernance publique sur deux niveaux : un conceptuel et l'autre pratique. Nous nous proposons donc de traiter cette problématique en suivant le plan suivant : en premier lieu, nous allons clarifier les deux concepts de la GAR et la gouvernance publique et par la suite, nous essayerons de montrer la relation existante entre la GAR et la bonne gouvernance publique, en mettant la lumière sur les différences et les similarités entre les deux notions. Ainsi, notre méthodologie de travail s'appuiera sur une approche descriptive et analytique.

¹ Peter Drucker : surnommé par la presse « le pape du management moderne », publié, en 1954, *the practice of Management*, avec son célèbre chapitre « *Management by objectives and Self-Control* » en français « Management par les objectifs (MPO/GPO) et autocontrôle »

1. FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE LA GAR

1.1. Le Nouveau Management Public comme fondement théorique:

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

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

Christopher Hood a publié en 1991 un article dans lequel il a proposé l'appellation 'Nouveau Management Public' pour décrire les réformes administratives qu'a connues un ensemble de pays de l'OCDE.

Quant à Bartoli (2006), il définit le NMP comme : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». (Bartoli, 2006).

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

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

1.2. La gestion par objectifs de Peter Drucker :

Surnommé Pape du Management, Peter Drucker (1909-2005), appartient au courant des néoclassiques dont les principes fondamentaux étaient la direction participative par les objectifs, le contrôle par analyse des écarts, la motivation des individus, la décentralisation...

Peter Drucker était un consultant en management et chercheur universitaire, la publication de son fameux ouvrage intitulé « The practice of management, en 1954 a permis de redéfinir la fonction du Management pour devenir une fonction sociale importante dans l'entreprise. Dans le même ouvrage, Peter Drucker initie le concept de Management par les objectifs, ce concept est fondé sur la décentralisation des objectifs de la direction générale vers les niveaux hiérarchiques les plus bas, le but est de motiver les employés en leur confiant des objectifs à atteindre plutôt que des tâches à exécuter.

Pour Peter Drucker, la gestion par objectifs est un processus par lequel les objectifs sont définis dans une organisation, elle permet aux dirigeants et aux employés de comprendre leurs objectifs.

Le but de la gestion par les objectifs et de faire comprendre surtout aux employés leurs rôles et leurs responsabilités dans l'organisation, c'est-à-dire ce que l'on attend d'eux, cela leur permettra de lier leurs activités à la réalisation des objectifs.

Avant l'arrivée du MPO, les entreprises dirigeaient par les règles, elles cherchaient l'atteinte des résultats par l'imposition des consignes et des règles de tout genre, c'était la bureaucratie, dans cette approche de Management par les règles, c'était le bureau d'études qui prescrit les règles et les solutions aux problèmes rencontrés et le Manager est celui qui s'assure et contrôle l'application de ces règles. Quand la prescription des tâches à exécuter commence à être critiquée, les entreprises ont commencé à chercher des alternatives. En effet, le Management par objectifs est né dans un contexte de décentralisation des grandes entreprises américaines, il a été développé par Peter Drucker dans son ouvrage 'The practice of Management', en s'inspirant du cas de décentralisation de la General Electric, ce concept peut être défini comme l'évaluation du travail par référence à des objectifs prédéfinis.

George Odiorne (1965) définit le MPO comme « un processus par lequel les dirigeants et les subordonnés d'une organisation identifient conjointement leurs objectifs communs, définissent les principaux domaines de responsabilité de chaque individu en fonction des résultats attendus, et ils utilisent ces mesures comme guides pour le fonctionnement de l'unité et l'évaluation de la contribution de chacun des membres ».

1.3. La gestion axée sur les résultats : de quoi s'agit-elle ?

Dans les pays développés comme ailleurs dans les pays sous-développés ou en voie de développement, les citoyens et la société civile en général attendent de leurs gouvernements plus de flexibilité, d'adaptabilité au contexte socioéconomique, d'initiative et une amélioration continue de la performance. Ces citoyens leur reprochent la mal gestion caractérisée par la non optimisation des ressources et l'absence de responsabilisation et d'imputabilité des gestionnaires publics. Cette insatisfaction élevée de la société a obligé les Etats à effectuer des changements en matière de la gestion de l'appareil public qui se manifestent dans l'adoption d'un nouveau modèle de gestion basé sur les résultats, à savoir la gestion axée sur les résultats.

Les principales définitions de la GAR ont été élaborées par des spécialistes et des organismes internationaux, notamment l'OCDE, L'ACDI et Le PNUD..., ainsi que par certains chercheurs en management et en sciences de gestion... ; ces agences ont mis un cadre conceptuel et pratique pour la mise en place de ce modèle dans les programmes d'aide au développement.

1.3.1. Définition de l'agence canadienne de Développement International (ACDI)

La GAR est « une méthode de gestion du cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décision, la transparence et la reddition des comptes. La méthode met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures de rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement ». (Guide pratique de l'ACDI ,2016).

1.3.2. Définition du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Selon le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD,2002), la GAR est une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.

1.3.3. Définition de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE,2007), la GAR est une Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation de produits et l'accomplissement d'effets directs.

1.3.4. Définition de Maazouz² :

« La gestion par résultats (GPR), ou la gestion axée sur les résultats, est un cadre de gestion de la performance publique articulé autour de trois liens logiques établis entre la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et l'imputabilité des gestionnaires publics. ». (Maazouz.B,2012).

Selon Mazouz et Leclerc,(2008), la Gestion par les résultats est basée sur le principe d'engagement de réalisation, c'est à dire que les gestionnaires ne doivent pas seulement fixer les objectifs, mais, ils ont une obligation d'atteinte des résultats. Les gestionnaires sont confrontés à trois catégories de défis à savoir: la rareté des ressources et des moyens, la conformité aux lois et aux règles, et enfin la satisfaction des attentes des usagers. (Mazouz et Leclerc, 2008).

D'après ces définitions, nous pouvons conclure que la GAR est un instrument dont l'application est devenue indispensable dans les organisations, afin d'améliorer leur efficacité et la responsabilité de ses dirigeants. Cette approche a pour objectifs :

- L'optimisation de l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines afin d'améliorer leur efficacité pour obtenir des résultats clairement définis ;
- L'orientation des efforts des différents partenaires d'un projet vers l'atteinte des résultats précis ;
- La reddition des comptes comme moyen d'améliorer l'efficacité des institutions ;
- La planification comme outil permettant à travers l'analyse des situations problématiques de définir un ensemble d'objectifs, d'activités et d'extrants en vue d'atteindre des résultats bien définis;
- La définition d'un certain nombre d'indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus ;

² Professeur titulaire à l'Ecole nationale d'administration publique (Réseau de l'Université du Québec) est aussi Rédacteur en chef de la revue Management international (HEC Montréal).

-Le changement du mode de fonctionnement des organisations et des institutions en vue d'améliorer leur efficacité pour atteindre les résultats escomptés.

Au final, nous pouvons définir la GAR comme une nouvelle conception de la gestion publique, une nouvelle culture managériale qui donne la priorité à l'atteinte des résultats et qui consiste à mettre en place des outils et des procédures allant de la planification stratégique jusqu'au suivi, le contrôle et l'évaluation des résultats. Ce nouveau modèle de gestion épouse les principes de la bonne gouvernance notamment, la transparence, le partenariat et la reddition des comptes...

1.4. Les principes de la GAR :

Les principes de la GAR ont été formulés par les agences internationales (OCDE, ACIDI ..). En analysant ces principes, nous avons remarqué qu'il n'existe pas une grande différence entre les principes de ces agences. En effet les principes les plus utilisés sont les suivants :

-La simplicité dans l'application de la méthode de la GAR : Cela veut dire que les méthodes et les rapports sur les résultats doivent être simplifiés afin d'améliorer l'efficacité du processus.

-Définition des résultats claires et axer la gestion sur l'obtention de ces résultats plutôt que de gérer par les résultats; ce principe exige qu'il faut affecter les ressources compatibles avec les résultats escomptés

-La responsabilisation des acteurs et rendre les intervenants plus responsables de leurs actions ; il faut rendre compte de toutes les actions engagées et les résultats obtenus.

-Le partenariat avec tous les acteurs ;

-Évaluation et suivi des résultats : aider les acteurs à mieux juger la progression des programmes ou des projets en fonction des objectifs et des résultats escomptés.

2. LA GOUVERNANCE PUBLIQUE :

2.1. Emergence et définition du concept de la gouvernance publique :

En 1970, les demandes sociales des citoyens dans les pays occidentaux n'ont pas cessé d'augmenter, et les Etats se trouvaient dans l'obligation d'y répondre par la mise en place des mesures qui ont conduit à l'élargissement du champ d'intervention des Etats et par conséquent à une crise des finances publiques (Hamel et Jouve, 2006). Pour sortir de cette crise d'une part et de répondre à ces attentes d'autre part, les Etats ont adopté des mesures qui se manifestaient dans le désengagement et la privatisation pour réduire les dépenses étatiques,

c'est notamment le cas du gouvernement de Madame Thatcher au Royaume Uni. Cependant, toutes ces réformes n'ont pas pu réduire les demandes sociales qui exigeaient les Etats à adapter leur fonctionnement aux nouvelles réalités économiques et sociales et montrer plus de flexibilité. A cet effet, il fallait repenser la gestion des affaires publiques et la fonder sur la participation de la société civile. De cela, le concept de la gouvernance réapparut sur la scène avec une nouvelle définition qui s'oppose à l'ancienne pour qui la gouvernance désigne simplement le gouvernement et la manière de gérer.

Le concept de gouvernance a été défini par des auteurs et des organismes internationaux comme la banque mondiale, l'OCDE et la Canadian Institute Of Governance. Selon la banque mondiale, « la gouvernance est définie comme l'exercice du pouvoir politique dans la gestion des affaires d'une nation » (Banque mondiale, 1989: 60), pour l'OCDE, 1995, « la gouvernance est la somme des nombreuses façons dont les individus et les institutions publiques ou privées gèrent leurs affaires communes ». Quant à la Canadian Institute Of Governance « c'est les traditions, les institutions et processus qui déterminent la façon dont le pouvoir est exercé, dont les citoyens peuvent s'exprimer et dont les décisions sont prises sur des questions d'intérêt public » (Canadian Institute of Governance, www.iog.ca).

Bovaird et Loeffler, 2003, définissent la gouvernance comme les façons dont les parties intéressées interagissent mutuellement afin d'influencer les issues des politiques publiques.

2.2. Les principes d'une bonne gouvernance publique :

En plus des définitions de la bonne gouvernance publique, les institutions internationales ont mis en place les principes de cette gouvernance, ces principes diffèrent selon le contexte, cependant les principes ci-dessous sont les plus utilisés quel que soit le contexte :

- la prise de décision démocratique ;
- l'engagement des citoyens ;
- La justice ;
- Le partenariat ;
- La transparence ;
- La responsabilisation et la reddition des comptes ;
- l'égalité...

3. La GAR ET LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE : QUELLES DIFFERENCES ET QUELLE RELATION ?

L'intérêt derrière le choix de cette problématique est justifié par notre volonté de supprimer cette confusion entre la GAR et la bonne gouvernance publique, car pour certains, les deux concepts signifient la même chose, par contre, la GAR et la gouvernance publique sont différentes, cependant ils partagent des points en commun sur plusieurs niveaux.

En analysant la définition des deux concepts de la bonne gouvernance publique et celle de la GAR, nous pouvons remarquer que la GAR est une notion micro, qui renvoie à un modèle de gestion pratique. Ce modèle consiste à passer d'une approche de gestion classique à une approche nouvelle et multidimensionnelle qui se base sur les résultats. Quant à la bonne gouvernance publique, c'est une approche plus globale qui dépasse le contexte de l'administration publique à un contexte politique et économique, c'est un concept qui renvoie davantage à la modification des rapports entre le politique et l'économique.

En outre, la GAR est une nouvelle approche de gestion publique qui consiste pour les organismes publics à passer de l'ancien modèle wébérien, dont l'évaluation de l'efficacité des actions se joue d'abord sur les intrants à un nouveau modèle qui évalue les extrants. Par ailleurs, la gouvernance est intimement liée à ce changement des formes de l'Etat (Hamel et Jouve 2006). La gouvernance consiste sur l'élargissement de la fonction décisionnelle et de la participation politique à des espaces de citoyenneté. Pour Hamel et Jouve (2006), la gouvernance désigne l'émergence ou la mise en œuvre par les pouvoirs publics de nouvelles mesures de concertation ou de partenariat afin de mobiliser les ressources provenant d'acteurs économiques ou d'acteurs sociaux rattachés à la société civile dans le but d'atteindre les finalités que les Etats modernes ne parviennent plus à réaliser d'une manière isolée (Hamel et Jouve, 2006).

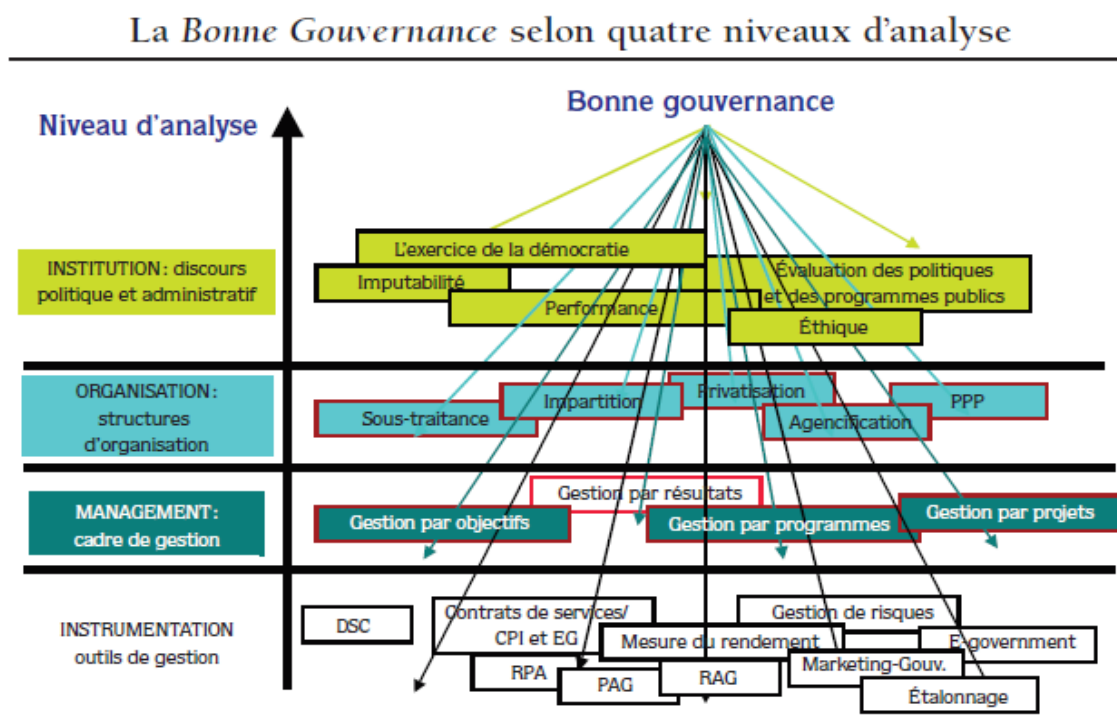
Une autre caractéristique qui différencie la GAR de la gouvernance publique, est que la GAR peut être utilisée dans le cadre d'un projet ou d'un programme dans le but d'améliorer sa gestion tout au long de son cycle de vie, c'est une approche de gestion cyclique qui mise sur l'atteinte des résultats, la mesure du rendement et l'apprentissage.

La gouvernance publique est née d'un contexte relevant des sciences politiques et juridiques, c'est-à-dire que le concept de gouvernance publique renvoyait à une approche de gestion des institutions publiques dominée par le droit administratif, les lois et les règlements. Cette approche juridico-administrative a été remise en cause après les années 1970 suites aux crises

budgétaires successives des Etats. La notion de gouvernance publique a connu un changement et d'autres dimensions ont été intégrées, notamment la dimension managériale et organisationnelle, par conséquent, l'accent a été mis sur l'atteinte des résultats et l'optimisation des ressources plus que les lois et les règles. De plus, les sciences de gestion ont été intégrées dans les recherches portant sur la gouvernance publique et la conception et la mise en place des politiques publiques.

La bonne gouvernance publique peut donc être analysée selon quatre dimensions (institutionnelle, organisationnelle, managériale et instrumentale) (voir figure 1).

Figure N°1 : Les niveaux d'analyse de la bonne gouvernance publique



DSC: Déclaration de services aux citoyens
 CPI: Convention de performance et d'imputabilité
 EG: Entente de gestion
 PAG: Plan annuel de gestion
 PPP: Partenariat public-privé
 RAG: Rapport annuel de gestion
 RPA: Réingénierie des processus administratifs

Source : La gestion intégrée par les résultats concevoir et gérer autrement la performance publique. Maazouz et al (2008, P 11)

Concernant le contexte d'apparition, la GAR et la bonne gouvernance publique ont apparu dans un même contexte général à savoir l'inefficacité de l'administration publique et la pression accrue des citoyens sur les gouvernements ainsi que l'absence de la reddition des comptes. Cependant, la GAR est apparu dans un autre contexte plus spécifique, elle prend sa source de l'inefficacité de l'aide publique au développement. Il a été relevé que cette aide était octroyée de façon sectorielle et ne correspondait pas toujours aux priorités des pays bénéficiaires. Les donateurs se concentraient sur le transfert des fonds sans mettre l'accent sur l'atteinte des résultats. Suite à ce constat et sous la pression des contribuables des pays donateurs et de l'OCDE, plusieurs pays membres ont adopté de nouvelles approches de gestion de l'aide, notamment la GAR.

Quant aux principes, les deux notions partagent les mêmes principes, la GAR et la bonne gouvernance publique consiste sur la participation de toutes les parties prenantes dans la prise des décisions, ce principe consiste à impliquer davantage les citoyens dans la gestion des affaires publiques, cette implication ne doit pas seulement être faite d'une manière classique à savoir la représentation parlementaire, mais elle doit les impliquer dans l'élaboration des politiques publiques et leur évaluation.

Le deuxième principe partagé entre les deux concepts est celui de la responsabilisation et l'obligation redditionnelle au public, ce dernier est à la fois un principe et une caractéristique de la GAR, il est devenu aussi une exigence constitutionnelle qui oblige les dirigeants publics à rendre compte de leur gestion. De plus, le partenariat est un principe commun pour la GAR et la bonne gouvernance publique, c'est une condition pour améliorer l'efficacité des programmes et politiques publics, que ce soit le partenariat avec le secteur privé ou la société civile, c'est un principe important dans la mesure où il augmente la réalisation de l'efficacité et la qualité des services publics, ainsi le partenariat avec les autres acteurs permet aux organisations publiques de se concentrer sur leur cœur de métier et bénéficie de l'expérience des autres acteurs.

4. La GAR, INSTRUMENT D'OPERATIONALISATION DE LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE :

Ce que nous pouvons conclure de la partie précédente, c'est que la GAR et la bonne gouvernance publique visent les mêmes objectifs, à savoir rendre l'administration publique plus efficace. Si la gouvernance publique met en place les principes de base sur lesquels se base une administration performante, la GAR va au-delà des principes, elle met en place les

outils pour atteindre cette performance. En effet on peut considérer la GAR comme un outil pratique pour permettre l'atteinte d'une bonne gouvernance publique. Nous évoquerons dans cette partie les outils de la GAR conçus par les agences internationales telle que l'ACDI.

4.1. Le Cadre logique :

Le cadre logique ou la chaîne des résultats, appelé en anglais 'Logical Framework Approach', est une démarche d'analyse qui se base sur une approche participative, il permet aux parties prenantes d'un projet, d'un programme ou une politique, d'identifier les intrants, les activités à entreprendre ainsi que les extrants et les résultats à atteindre. Le modèle logique présente les relations de causes à effets entre les activités, les extrants et les résultats d'un programme ou d'une politique, il permet aussi de déterminer les niveaux des activités (leurs coûts), les indicateurs de vérification de la performance et les hypothèses clés des risques sous-jacents.

Selon l'ACDI, le modèle logique comporte six niveaux :

- **Les trois niveaux du bas :**

Les intrants	Ce sont les moyens financiers, matériels et humains qui sont injectés dans les activités d'un projet ou d'un programme pour produire des extrants.	} Comment ?
Les activités	Ce sont les actions et les mesures prises pour mobiliser les intrants et produire les extrants.	
Les extrants	Les produits et les services générés par les activités d'une organisation, d'un projet ou d'un programme.	

- **Les trois niveaux du haut :**

Les résultats immédiats	En terme d'échéance, les résultats immédiats, ce sont des résultats à court terme, tirés directement des extrants d'un programme ou d'une politique, ils peuvent entraîner une amélioration des compétences ou la sensibilisation des bénéficiaires par exemple.	} Quoi ?
Les résultats intermédiaires	Ce sont les résultats de moyen terme, qui à la fin du programme ou du projet entraînent un changement dans le comportement ou les pratiques des bénéficiaires.	

Le résultat ultime	C'est le plus haut niveau de résultats que peut atteindre une organisation ou un programme, c'est la raison d'être de l'organisation ou du programme, il entraîne un changement d'état durable chez les bénéficiaire, c'est ce qu'on appelle l'impact.	} Pourquoi ?
--------------------	--	--------------

4.2. Le cadre de mesure du rendement

Un cadre de mesure de rendement est un outil qui permet d'évaluer tout au long du cycle de vie d'un projet ou d'un programme, la progression vers les résultats escomptés, il recueille les informations sur le rendement en se basant sur une approche participative. Le cadre de mesure du rendement contient les données sur les cibles, les postes de responsabilité, les indicateurs, les données de base, les sources de base, la fréquence, ainsi que la méthode de collecte des données.

4.3. Le CDMT : Le cadre de dépenses à moyen terme

C'est un instrument de programmation triennale glissant, il établit les liens entre les ressources budgétaires, les objectifs fixés et le suivi de la performance. Il permet pour une institution publique de déterminer les plafonds de dépenses adaptés aux équilibres macro-économiques. Ainsi le CDMT vise à renforcer l'efficacité des dépenses budgétaires, de donner une meilleure visibilité aux ordonnateurs sur la programmation pluriannuelle et de renforcer la déconcentration budgétaire. (M.Boumkhled, et al,2018).

4.4. Le cadre d'analyse des parties prenantes :

Le cadre d'analyse des parties prenantes est un outil de concertation et d'aide à la décision dans l'approche de la GAR, il permet de déterminer les intérêts et les impacts des différentes parties prenantes dans un programme ou un projet. Selon le PNUD 'ces personnes sont soit les bénéficiaires de l'intervention publique, soit celles dont les intérêts risquent d'être menacés par l'intervention publique projetée ou en cours de réalisation'.

4.5. Le cadre de suivi des risques :

La gestion des risques est importante dans la mesure où elle permet d'étudier et d'analyser les incertitudes qui peuvent en cas de leur incidence d'influencer négativement l'atteinte des résultats d'une organisation. En effet le cadre de suivi des risques est un outil qui permet la gestion de ces risques à travers l'identification des facteurs de risques et leur intégration dans le processus d'élaboration et de l'exécution du programme ou du projet.

4.6. La planification stratégique :

La planification stratégique est la définition de l'orientation générale d'une organisation ou d'une politique, cette orientation découle d'un diagnostic stratégique de l'environnement interne et externe de l'organisation. La planification stratégique est traduite par des plans d'action opérationnels qui permettront l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'importance de cette planification dans la GAR réside dans le fait qu'elle est une feuille de route qui aide les dirigeants publics à clarifier et réaliser la vision globale de l'organisation, ainsi elle détermine les priorités en termes d'objectifs et leur traduction en résultats à atteindre.

4.7. Le suivi et l'évaluation :

Le suivi-évaluation est un outil très important dans la mise en place d'une approche de gestion axée sur les résultats, il permet de mesurer et d'évaluer la performance d'un projet, d'un programme ou d'une politique publique.

Le suivi peut être défini comme une activité d'intervention continue et permanente permettant de recevoir un retour d'information sur le progrès d'un programme ou d'un projet. Quant à l'évaluation, elle consiste sur l'appréciation des résultats obtenus d'un programme ou d'un projet en termes de pertinence, d'efficacité et de viabilité. Plusieurs méthodes ont été développées pour mettre en place un système de suivi évaluation axée sur les résultats, telles que la méthode SEPO³, la démarche de l'UNESCO et la démarche de Kuset et Rist⁴.

4.8. Les outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction qui consiste à travers un ensemble d'outils, à maîtriser et évaluer la performance des activités d'une organisation, cette fonction est apparue en 1970 dans le secteur privé, cependant avec la pression des citoyens et des partenaires techniques et financiers sur l'administration publique, le contrôle de gestion fut intégré dans la sphère publique.

La mise en place d'une fonction de contrôle de gestion dans l'administration publique est importante dans la mesure où elle permet d'assurer le pilotage des activités de l'administration publique et les orienter vers la performance, elle permet à travers son outil le 'Reporting' de suivre les évolutions de l'action publique, et à travers son outil 'le tableau de

³ SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, obstacles), c'est une méthode qui consiste en une auto-évaluation participative d'un projet ou d'une action par l'équipe qui l'a menée, voire par les autres parties-prenantes. Elle constitue en un regard sur le passé et un regard prospectif pour tirer les leçons de l'expérience.

bord' d'évaluer les écarts entre les objectifs et les réalisations et enfin à travers l'outil de comptabilité analytique de déterminer les couts des activités.

Discussion et conclusion

Afin d'analyser cette relation entre le modèle de gestion axée sur les résultats et la bonne gouvernance publique, nous devons d'abord mettre l'accent sur les niveaux d'analyse de cette dernière. En effet, selon Mazouz et al. 2008, la bonne gouvernance publique est constituée de quatre niveaux d'analyse : un niveau institutionnel (discours politique et administratif), un niveau organisationnel (structures d'organisation), un niveau managérial (cadres de gestion) et un niveau instrumental (outils de gestion). Le niveau managérial de la bonne gouvernance inclut les modèles et les cadres de gestion tel que la GAR, cela suppose que l'institution d'une bonne gouvernance dans l'administration publique nécessite l'adoption d'un ensemble de moyens et de nouvelles pratiques managériales axés sur les résultats.

En plus, la GAR peut être considérée comme étant un moyen d'instauration de la bonne gouvernance publique et un moyen d'évaluation du progrès de cette dernière.

D'après l'analyse des deux concepts de la GAR et de la gouvernance publique, nous pouvons conclure que les deux concepts partagent plusieurs points en commun, ce sont deux notions complémentaires.

La bonne gouvernance publique telle qu'elle est instituée aujourd'hui, est le résultat de plusieurs changements qu'a connu l'ensemble des pays de l'OCDE, nous sommes passés de l'ancienne approche juridico-administratif et du modèle wébérien de gestion administrative, dans lesquels l'administration fonctionne seulement par les règles à une nouvelle approche dans laquelle l'accent est mise sur les résultats, en effet les règles deviennent donc des moyens et non des objectifs.

Dans cette nouvelle approche de la gouvernance, un changement global a été réalisé dans les cultures, les structures de l'Etat et même dans les processus en intégrant de nouveaux modes de gestion, notamment la GAR. L'objectif global de cette nouvelle forme de gouvernance publique étant la réponse aux attentes de la population d'une manière efficace et efficiente, c'est un passage de l'Etat d'une simple institution à une autre avec des valeurs et des pratiques permettant l'offre de services de qualité.

Ce nouveau système de gouvernance publique porte sur des outils managériaux comme le Benchmarking, les cadres de gestion tels que la GAR, et sur les formes organisationnelles (agences, impartition).

La bonne gouvernance publique vise à rendre l'administration publique plus performante à travers l'offre de service de qualité à la population et la gestion optimale de ses ressources, cependant pour évaluer cette performance de l'administration publique ou d'une politique, une stratégie ou un projet public, nous aurons besoin d'une part d'outils de suivi et d'évaluation et d'autre part d'indicateurs de performance qui sont déterminés par le modèle de la GAR.

Les outils de la GAR, à savoir, le cadre logique, la chaîne des résultats, le CDMT, les systèmes de suivi évaluation, les tableaux de bord... permettront d'évaluer cette performance, et de déterminer les besoins, ainsi, ils permettront de donner plus de visibilité en matière de respect des principes de la bonne gouvernance, notamment le principe de la reddition des comptes et de l'imputabilité. La mesure des résultats et l'évaluation de la performance publique sont donc des moyens pour suivre les progrès réalisés en matière de la nouvelle gouvernance publique.

Implications managériales et scientifiques de la recherche

Au terme de cette analyse, nous pouvons conclure que la gouvernance publique et la GAR ne signifient pas la même chose, La GAR est un cadre de gestion constitué d'un ensemble d'outils dont l'utilisation dans l'administration publique ou dans les politiques de l'Etat d'une manière générale, permettra l'atteinte de la vraie bonne gouvernance publique. La GAR constitue une composante parmi d'autres dans la conception de la nouvelle gouvernance publique. Ce travail pourra constituer un point de départ pour les managers publics pour la mise en place d'un modèle de gestion axée sur les résultats dans leurs institutions, en effet, il leur permettra de connaître l'utilité de la GAR en tant que mécanisme de mise en place et d'amélioration de la bonne gouvernance publique.

Pour les chercheurs, ce travail leur permettra d'enlever l'ambiguïté entre la notion de la GAR et celle de la gouvernance publique.

Perspectives de la recherche

Ce travail ouvre, cependant, plusieurs autres pistes de recherches futures. Nous proposons la réalisation d'une étude empirique au sein d'une ou plusieurs administrations publiques, chose qui permettra d'étudier l'apport de l'implémentation de la GAR dans l'amélioration de la bonne gouvernance publique.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-ACDI.(1996). « La gestion axée sur les résultats, Enoncé de principe ».Montréal, 1996
- 2-ACDI,(1999). « La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes ».
- 3-Banque Mondiale. & O. C. D. E. (2007). « Les Bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement: document de référence. Paris, OCDE.»
- 4-Bartoli, A. (1997). « File management dans les organisations publiques ». Paris, Dunod, 2.
- 5-Boumkhaled, M., Lkhoyaali, B., & El Halaissi , M. . (2020). « La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc : une lecture critique. ». Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 2(4).
- 6- ACDI.(2016). « Les outils de la GAR à l'ACDI : Guide pratique de l'ACDI » : pp. 85-102.
- 7- George .O (1965). « Management by objectives; a system of managerial leadership » New York, Pitman Pub. Corp.
- 8-Hood, C. (1991). « A Public Management for all Seasons? » Public Administration, vol. 69, n° 1, pp. 3-19.
- 9-Jody Zall Kusek,Ray C. Rist, « Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Un guide pour les praticiens du développement »,op.cit.
- 10-Mazouz, B., Leclerc, J., & Tardif, M. J. B. (2008). « La Gestion Intégrée Par Résultats: Concevoir Et Gérer Autrement la Performance Dans L'administration Publique. »
- 11-Mazouz, B.(2012). « Gestion par résultats. ».Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. (Edition),P.1
- 12-Maazouz et al (2008), « La gestion intégrée par les résultats concevoir et gérer autrement la performance publique », P 11.
- 13-Morgana, L. (2012). « Un précurseur du New Public Management: Henri Fayol (1841-1925). Gestion et management public », Vo1(2) : pp4-21.
- 14-OCDE, (2014). « Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD », P14.
- 15- Pierre H & Bernard J (2006). « Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique », Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal : p.26.

16- Pierre H & Bernard J (2006). « Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique » : p. 15.

17-Pierre H & Bernard J (2006). « Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique » : p.27.

18-PNUD,(2002). « Guide du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats ».New York :p9.

19-Tony B & Elke L (2003). « Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies ». International Review of Administrative Sciences, Vol. 69 No. 3 : pp. 313-328