

Elaboration d'un modèle théorique de la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance de l'administration publique

Development of a theoretical model of the contribution of results- based management in improving public performance

Mme. Chaouni Hanae

Doctorante à l'ENCG Tanger

Laboratoire de recherche et d'étude en finance audit et gestion.

Université Abdelmalek Essaadi

M. Hassane Boujettou

Professeur à l'ENCG Tanger

Laboratoire de recherche et d'étude en finance audit et gestion.

Université Abdelmalek Essaadi

Date de soumission : 23/02/2019

Date d'acceptation : 16/03/2019

Pour citer cet article :

Chaouni H. & Boujettou H (2019) « Elaboration d'un modèle théorique de la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance de l'administration publique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 221-241

Résumé :

La gestion axée sur les résultats représente une importante approche novatrice du New Public Management qui concrétise l'institutionnalisation des pratiques privées au sein du secteur public. Dans notre recherche nous nous sommes intéressés à la pratique de ce nouveau mode de gestion au sein de l'administration publique, en tant qu'acteur public représentant le principal intermédiaire entre les décideurs publics et les citoyens dans le but de garantir un service public à la hauteur des attentes des citoyens et assurer l'amélioration de la performance de l'action publique.

L'objectif principal de cet article consiste à présenter un modèle théorique issu de nos lectures qui synthétise la contribution du dispositif de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance de l'administration publique et qui met en valeur les variables qui conditionnent cette relation et influence la pratique de ce nouveau mode de gestion au sein de ces organisations.

Mots clés : gestion axée sur les résultats – administration publique – performance publique – efficacité –acteurs publics

Abstract :

Results-based management represents an important and innovative approach to New Public Management that embodies the institutionalization of private practices within the public sector. In our research we have been interested in the practice of this new mode of management within the public administration, as a public actor representing the main intermediary between public decision-makers and citizens in order to guarantee a public service that meets the expectations of citizens and ensure the improvement of the performance of the action public.

The main objective of this article is to present a theoretical model derived from our readings that synthesizes the contribution of the results-based management system to improving the performance of public administration and which highlights the variables which condition this relationship and influences the practice of this new management mode within these organisations.

Keywords : results based management - public administration - public performance – efficiency- public actors

Introduction

Les organisations publiques associées à un nouveau mode de management public connaissent des changements fondamentaux dans leur culture organisationnelle. Elles prennent en conséquence de nouvelles dimensions dans leur mode de gestion et insistent sur la bonne manipulation des ressources et l'animation des groupes pour l'atteinte des objectifs fixés. La concurrence étant la principale motivation d'innovation pour les entreprises du secteur privé, devint aussi un élément du management public même dans le cadre de monopole des services pour l'organisme de l'état. Il demeure désormais ironique de considérer que les organisations publiques ne connaissent pas une concurrence du marché surtout que le citoyen est de nos jours conscient de la valeur relative des services publics qu'il reçoit avec ceux qui pourraient lui être dispensés par les entreprises privées.

La gestion axée sur les résultats est une approche de la nouvelle gestion publique qui s'intéresse notamment aux attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et cherche l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis. Grace à la pratique de la gestion axée sur les résultats, les acteurs publics connaissent une facilité de la prise de décision souvent en faveur du citoyen et de ses exigences. Elle fait intégrer plusieurs concepts comme la performance, la productivité, l'efficacité et l'efficience dans le but de stimuler les comportements, animer des groupes, développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Elle permet également de fixer des objectifs aux responsables et leur laisser en conséquence la liberté d'action pour aboutir à leurs réalisations. Elle repose sur un contrat entre le décideur public et ses subordonnés, en lui permettant d'analyser la manière dont les pouvoirs délégués ont été utilisés et permet à ces derniers de disposer des moyens de mesure de leurs réalisations au vu des objectifs prédéfinis.

L'institutionnalisation de la GAR permet d'instaurer un langage commun à toute l'organisation afin de faciliter la circulation de l'information et la prise de décision. Dans la majorité des pays en voie de développement, le secteur public ne s'est pas encore doté d'une stratégie basée sur une logique de résultat. L'instauration de ce mode de gestion dans la sphère publique doit essentiellement prendre en considération à la fois les conditions de ce transfert et ses conséquences sur le fonctionnement actuel des organisations surtout dans une politique de reddition des comptes qui n'est pas toujours appréciable par les responsables et qui est souvent jugée comme étant un moyen de contrôle a posteriori qu'une définition des responsabilités.

Tout pays intéressé par répondre aux exigences internationales et faisant de la satisfaction de ses citoyens la finalité de sa gestion publique a choisi d'initier la gestion axée sur les résultats et l'instaurer dans son mode de gestion. Dans ce sens, les efforts des états se sont inscrits dans une démarche de refonte d'une administration publique à la hauteur des nouvelles attentes des citoyens capable de leur offrir un service public plus efficace et adapté à chaque demande. Le Maroc se retrouve dans l'obligation de rechercher des modèles de systèmes de gestion personnalisables, adaptables et applicables dans l'administration publique moderne.

La question principal de notre travail consiste en comment la gestion axée sur les résultats peut améliorer la performance des administrations publiques ? Est-ce que la qualité de l'application du dispositif suffit ? Est-ce que seul la manière d'application du dispositif conditionne cette amélioration de la performance des administrations publiques ou qu'il existe d'autres variables qui influencent cette relation. Cet article a pour but principal de présenter un essai de modèle théorique qui synthétise la contribution du dispositif de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance de l'administration publique et qui met en valeur les variables qui conditionnent cette relation et influence la pratique de ce nouveau mode de gestion au sein de ces organisations.

Nous avons choisi de présenter cet article en commençant en premier lieu un aperçu sur le contexte d'émergence de la gestion axée sur les résultats pour présenter ensuite une brève revue de littérature retenue de nos lectures. Par la suite, nous avons exposé l'intérêt de la pratique de la GAR pour l'amélioration de la performance des administrations publiques pour présenter après le cadre épistémologique et la problématique de notre travail pour aboutir en dernier lieu au modèle théorique proposé

1. Contexte de l'émergence de la GAR

La gestion axée sur les résultats étant au cœur des réformes administratives pour plusieurs pays devint désormais la carte maîtresse de la nouvelle gestion publique. Elle est un outil entre les mains des décideurs politiques et des gestionnaires publics pour assurer un service plus efficace et moins dépensier et réaliser une action publique basée sur des résultats précisément définis et mesurables à l'aide d'indicateurs de performance ce qui forme un engagement constitutionnel, répondant à des exigences politiques et citoyennes.

La GAR est une nouvelle stratégie de gestion concentré sur la performance et l'obtention effective de « Résultats » plutôt que sur le suivi des activités, des produits et des ressources. C'est un outil de gouvernement des hommes qui peut être utilisé à tous les niveaux de

l'organisation afin de garantir que chacun contribue à l'intérêt général de l'organisme en question. Les deux termes « Gestion » et « Résultats » sont indissociables et accouplée. Le résultat ne peut être atteint sans la présence de la bonne gestion et inversement une gestion ne peut être qualifiée de bénéfique sans avoir recours à la mesure de ses résultats.

Le contexte de l'apparition de la gestion axée sur les résultats était le fruit du changement qu'a connu le monde dernièrement sur le côté économique, culturel et politique. Dans le monde entier le citoyen est devenu de plus en plus exigeant vis-à-vis les résultats de l'action publiques et les acteurs qui y sont concernés. Elle devint donc associée à des projets de modernisation ou de réforme administrative et des chantiers publics d'une grande importance ce qui rend de ce sujet un modèle de gestion crucial pour l'évolution du management public.

La Gestion axée sur les résultats est un concept contemporain, apparut au 19ème siècle et qui s'est propagé dans le monde entier afin de garantir des services publics efficaces et à la hauteur des perspectives de l'état et ses acteurs. Ce type de management initié dans le secteur privé prône la décentralisation de la prise de décision, le contrôle du rendement individuel dans le cadre des objectifs du groupe, la mesure de la performance, la reddition de compte avec une responsabilisation des acteurs ; Selon Mazouz et Leclerc (2008; p .4) « dès lors, des changements culturels, structurels et processuels ont été suggérés à toute organisation publique qui voudrait faire de son cadre de gestion axée sur les résultats un outil de performance amélioré ».

La littérature internationale montre que les idées essentielles de la gestion axée sur les résultats ne sont pas nouvelles en théorie ni en pratique. (drucker 1974 ; neely 2002). Pour la première fois, le concept de la gestion axée sur les résultats est apparu en 1960 par Peter Drucker ¹ dans son ouvrage « managing for results » pour réapparaître à la fin du 19ème siècle dans le cadre du nouveau management public.

Mazouz et Leclerc (2008, p.169), dans leur recherche sur la gestion par résultats, mentionnent que la GAR est née d'expérimentations et d'études de cas. Ils stipulent que la gestion par résultats constitue d'abord et avant tout une réponse empirique à des préoccupations de mesure et d'évaluation dans la sphère publique. Ce mode de gestion permet de promouvoir la transparence des organismes publics et l'imputabilité des gestionnaires soumis à la reddition de comptes

¹ Peter drucker (1909-2005) professeur , consultant américain en management d'entreprise auteurs et théoricien.

La gestion par résultat est un cadre de gestion soit disant récent qui s'est structuré et répandu dans les années 90 et 2000 dans un contexte de contraintes de rareté des ressources publiques, l'efficacité de ses actions et l'obligation des résultats. La gestion axée sur le résultat devint un cadre de gestion imposée par l'organisation de coopération et de développement économique « OCDE » aux pays membres ainsi qu'aux pays en voie de développement afin de bénéficier de l'aide dudit organe avec l'appui de la banque mondiale et le fond monétaire international en contrepartie de leur financement. La gestion par résultats a été adoptée par de nombreux gouvernements à suite d'une expérimentation de 5 à 10 ans. Cette adoption s'est faite à travers le vote d'une loi. «C'est le cas pour les États-Unis avec la Government Performance and Results Act en vigueur depuis 1993, pour le Québec avec la Loi sur l'administration publique entrée en application en mai 2000 et, finalement, pour la France avec la Loi organique sur les lois des finances votée en 2001».

Les événements marquants de la GAR au 20^{ème} siècle peuvent être résumés en ;

❖ Pression internationale du comité d'aide au développement de coopération et développement économique.²OCDE

Ces pressions ont commencé depuis le début des années 1980, afin de solliciter les pays bénéficiaires de présenter des résultats tangibles, appréciables et significatifs qui encouragent une politique gouvernementale mieux structurée et incitent les pays donateurs à des initiatives de financement plus importantes. Plusieurs pays bénéficiaires ou donateurs ont adopté la dite stratégie de gestion comme les pays scandinaves en 1980, les états unis en 1990 et le canada en 1994.

❖ Elaboration des objectifs de Millenaire 2000

Des résultats significatifs, quantifiables et permettant une meilleure prise de décision était l'objectif clé de Millénaire. Cette stratégie incitant l'encouragement de la coopération pour le développement, vise à instaurer une gestion par résultat plutôt que sur l'utilisation des ressources.

❖ Conférence de Monterry 2002

La conférence de Monterry était une occasion de rencontrer entre différents pays ou l'OCDE a insisté sur la gestion axée sur les résultats afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. Cette propagation de nouveau mode de gestion devient de plus en plus puissante avec l'engagement d'un nombre important de pays.

² OCDE : une organisation internationale d'études économiques dont les pays membres ont en commun un système de gouvernement démocratique. elle joue un rôle consultatif

❖ Déclaration de paris 2005

L'un des événements marquants l'évolution de la gestion axée sur les résultats est la rencontre de paris en 2005. La GAR était l'un des cinq grands principes de la Déclaration de Paris ; cette rencontre avait pour but d'institutionnaliser la gestion par résultat et mettre en œuvre l'aide à base des résultats souhaités et faciliter le processus de prise de décision.

Dans un contexte où le citoyen devient conscient de ses droits et responsabilité, la bonne gestion et la diffusion des résultats est devenue une exigence de ce dernier vis-à-vis les acteurs publics. Tout projet lancé par les décideurs publics devint un engagement envers le citoyen qui a tout le droit d'apprécier l'action publique et évaluer sa performance. Les indicateurs et les unités de mesure devinrent les mots clés d'un dialogue préalablement consenti entre l'état et ses citoyens. Avec le développement de la nouvelle gestion publique, le résultat devint une finalité et non un moyen de mesure de performance.

2. Revue de littérature

la gestion axée sur le résultat est un système de gestion basée sur la vérification des extrants à long terme qui combinent l'atteinte du résultat général souhaités par l'organisation en créant un terrain d'entente commun entre les différents objectifs des unités qui la composent. Ce nouveau mode de gestion donne plus d'importance au résultat global de l'organisation plutôt que le résultat individuel. Il repose en l'octroi de plus d'autonomie de gestion aux acteurs dans différents niveaux hiérarchiques avec une responsabilisation accrue de ces derniers et une délégation de pouvoir plus large aux employés de la première ligne.

Cette gestion à base de résultat est apparue dans le monde entier comme composante clé de la réforme du secteur public (OCDE ,1995.POLITT ET BOUCKAERT 2000). Rapporté par Mazouz et Leclerc (2008, p.161): « L'on saluait hier la constance et la stabilité dans le service public, aujourd'hui on en attend plus de flexibilité, d'adaptabilité, d'initiative, d'apprentissage et d'amélioration continue. L'État n'a pas d'autre choix que de se faire une administration à la hauteur des attentes nouvelles des citoyens, c'est-à-dire efficaces (ajustée aux besoins de la société), efficaces (économique) et adaptées (ajustée aux évolutions marquant son époque. »

Plusieurs pays du monde ont démontré l'efficacité de ce nouveau mode de gestion. Elle est définie par plusieurs économistes et auteurs. Chacun selon sa vision, mais l'ensemble de ses auteurs se sont mis d'accord sur l'importance de ce nouveau mode de gestion et son objectif ultime de promouvoir l'action publique et la rendre plus effective.

Le Québec définit ce mode de gestion comme suit:(Gouvernement du Québec,2000) , « Gérer par résultats signifie concentrer l'essentiel de son attention à l'atteinte des résultats ... Fondée

sur une responsabilisation qui compte d'une part, la latitude d'action dans un contexte de transparence et d'équité dans le processus et d'autre part, la reddition de comptes à l'égard des résultats atteints en fonction des ressources disponibles ... ». Pour (Trosat et Perret, 2005) « la GAR est, en effet, le reflet « d'une exigence démocratique de transparence et de responsabilité dans l'usage de l'argent public » La transparence et l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'état sont les concepts clés qui orientent l' recours à la gestion axée sur les résultats par les décideurs publics. C'est un outil qui à travers lequel ces derniers peuvent assurer un summum de démocratie et équité en terme de décisions publiques.

Bourgault dans ses travaux précise que : « la GAR, avant d'être un outil technique« à format unique », est une culture de gestion qui doit s'adapter aux spécificités des différentes missions de l'État et de ses institutions » la gestion axée sur les résultats ne se limite plus selon Bourgault à un outil basé sur un ensemble de technique qui permettent d'atteindre l'objectif souhaité mais selon lui c'est plutôt une culture de gestion personnalisée pour chaque administration et qui ne peut être adaptable d'une manière générale mais son instauration a plutôt besoin de prendre en considération la spécificité de chaque entité en terme de culture , climat organisationnel et missions.

Hood (1991, p.3:-19) mentionne: « La production doit se concentrer sur les résultats et non sur les procédures. Les critères de performance doivent avoir des cibles et des objectifs précis. La concurrence permet la réduction des coûts et les pratiques gagnantes du secteur privé doivent être utilisées » La gestion axée sur le résultat comme nouveau mode de gestion publique, est un cadre de gestion qui octroie plus de valeur aux résultats que les moyens et procédures mises en place. C'est un système de gestion focalisé sur la responsabilisation des acteurs publics et une implication du personnel dans la prise de décision pour une motivation meilleure et un service public répondant aux exigences des citoyens.

Le conseil du trésor de Canada (2003) définit la gestion axée sur le résultat comme un cycle de gestion qui intègre à la fois la stratégie d'affaire, les responsables, les processus pour améliorer la prise de décision. C'est un processus par lequel une institution assure, par le contrôle d'un ensemble d'indicateurs, et le rapport de performance des managers, que les produits et services présentés aux citoyens sont alignés aux objectifs visés. Les organismes qui incluent la gestion axée sur le résultat dans leur mode de gestion fonctionnement d'une manière plus efficace et sont capables de définir pourquoi ils existent, que veulent ils réaliser et dans quelle mesure ils arriveront à le réaliser.

selon Mazouz et Leclerc (2008; p .4) La gestion par résultats, 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.

Figure 1: Les axes de gestion par résultats



Source : La gestion intégrée par résultats ; concevoir et gérer autrement la performance dans les administrations publiques
Bachir Mazouz et Jean Leclerc -Edition 2008

L'acteur au sein de l'organisation constitue une variable importante dans l'instauration et la mise en œuvre de l'outil de la gestion axée sur les résultats. Son implication constitue une condition de succès importante et sa responsabilisation représente un objectif ultime de ce nouveau dispositif. Mazouz et Leclerc (2008, p.169), rajoutent que la gestion par résultats est née d'expérimentation et d'études de cas et constitue d'abord et avant tout une réponse empirique à des préoccupations de mesure et d'évaluation dans la sphère publique. Elle a servi particulièrement à promouvoir la transparence des organismes publics et l'imputabilité des gestionnaires soumis à la reddition de comptes³.

Pour Lessard (2000, p 7) « la GAR s'inspire de valeurs néo-libérales, de la mondialisation et du libre marché. Les comptables et les économistes jugent que l'école doit désormais agir en étant capable de rendre des comptes sur les résultats de leurs actions » La gestion par résultat étant un moyen de l'évaluation de la performance de l'action publique dans le but de garantir la satisfaction des citoyens tout en optimisant l'utilisation des ressources, est aussi une méthode qui permet la responsabilisation des acteurs publics en les imputant dans la prise de décision dans un cadre de contrôle à travers la reddition des comptes par rapports aux activités exercés, les moyens exploités et les procédures mises en œuvres afin d'assurer une transparence vis-à-vis les citoyens pour une information publique fiable et significative.

³ Reddition de compte : nouveau concept de management public qui consiste en l'opération effectuée par un responsable ou mandataire par la tenue des livres de compte justifiant ses interventions durant une durée déterminée.

Maroy (2013, p. 22) mentionne que la gestion axée sur les résultats est un instrument de régulation basée sur les résultats. Il rajoute que tous les pays du monde suivent une tendance de décentralisation, autonomie de gestion et évaluation standardisée. Les techniques de reddition des comptes sont semblables et son principe demeure le même peu importe les variables politiques du pays.

La gestion par résultat se base sur la vision stratégique de l'organisme pour définir ou se situe l'entité et où est ce qu'elle compte s'y rendre. Elle se base sur la pratique de délégation de pouvoir et une décentralisation de la prise de décision. Elle met en valeur les résultats atteints par les gestionnaires publics plus que les efforts fournis et les moyens exploités. C'est un mode de gestion qui octroie la liberté d'actions aux agents avec l'obligation d'assurer une communication permanente avec la hiérarchie à travers des rapports justifiant les choix et les décisions qui doivent démontrer un sens d'efficacité des actions menées et assurer une communication. Cette nouvelle culture accorde une place importante à l'implication des agents dans la prise de décision. L'octroi de cette marge d'autonomie d'action est limité par la reddition des comptes dans un cadre préoccupé par les résultats plus que les moyens.

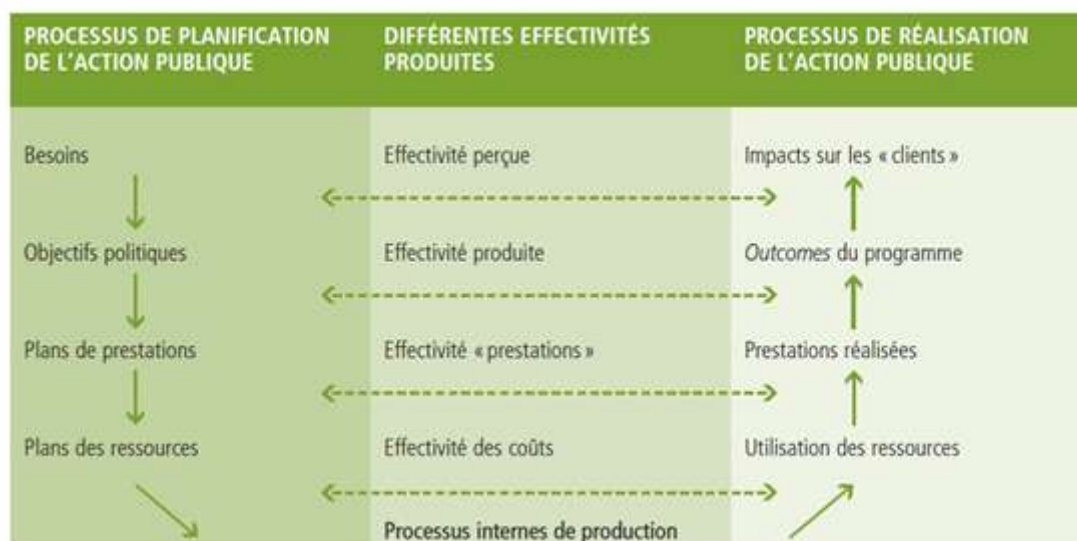
Les résultats dans la sphère publique sont plus difficile à définir et à mesurer que celui dans le secteur privé. ils sont rarement clairs et précis. Ayant souvent les résultats multiples et complexes qui sont difficiles de mesurer (pour Réveiller, 1993), avec des informations de performance limitées (Meyer et Gupta, 1994:313). Aussi, l'effet d'activités de programme s'étend au long terme. Et donc l'évaluation des résultats des programmes gouvernementaux semble difficile puisque eux même ne sont pas capables de définir de manière claire les attendus de leur activité.

Le résultat dans le secteur public est le fruit d'un effort complémentaire entre les citoyens et le gouvernement. Son atteinte est contrainte non seulement des actions menées ou ressources mises en œuvre, mais aussi de l'environnement externe des organismes publiques comme le climat politique, la situation économique et le niveau de développement social. A noter qu'il exige également une coopération horizontale et verticale. Le résultat de chaque organisme public n'est pas une fin en soi, le résultat de chaque entité doit être aligné à la vision stratégique global de l'état et ne doit pas être évalué individuellement mais par rapports à toute autre activité menée par un autre organisme afin de mesurer la performance globale du secteur public et la coopération de chacun dans l'atteinte du résultat global et son impact sur l'intérêt public général. Les résultats d'un organisme public ne se limitent pas aux services rendus (résultats de prestations de services) ni aux retombées des activités de transformation

(résultats de gestion), mais vont englober les choix stratégiques entrepris par sa direction (résultats d'orientation).

Le résultat étant ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée devient l'élément clé de la nouvelle gestion publique, et un concept que les pays développés utilisent pour mettre la pression sur les états du monde entier pour l'intégrer dans leur système de gestion et suivre une démarche de gestion axée sur les résultats pour une meilleure efficacité de la chose publique.

Figure 2: Les différents niveaux de résultats de l'action publique selon schedeler



Source : TELESCOPE ; Revue d'analyse comparée en administration publiques Yves emery Claude rochet Guy morneau Bram verschuere Bachir mazouz Edition ; Vol 12 n°3 automne 2005

Pour SHEDELER, le résultat ne peut être évalué dans le temps sans recourir au concept d'effectivité⁴ qu'il explique par le degré d'atteinte des résultats attendus en comparant ceux planifiés avec ceux réalisés. Dans ce modèle, La planification de l'action publique commence par la détection du besoin pour définir les objectifs souhaités et programmer les prestations et services à mettre en œuvre. Par la mise en œuvre d'un ensemble d'activités et le recours aux différentes ressources allouées, phase permettant l'évaluation de l'effectivité des couts , on obtient des produits immédiats, là où on passe à l'évaluation de l'effectivité prestation, pour arriver à l'effet de ces prestations et leurs retombés sur le court et moyens terme et aboutir enfin à l'impact de ces dernier sur le client final dans l'action publique qui est le citoyen Ces

⁴ Effectivité : nouvelle notion introduite dans le management public, l'effectivité consiste en le degré d'atteinte des résultats attendus en rapport à ceux planifiés. Un programme est qualifié d'effectif que si on remarque des effets positifs sur les acteurs dudit programme.

catégories de résultat constituant les points clé de la chaîne de résultat sur laquelle repose le modèle de gestion axée sur le résultat, garantit une performance durable et une amélioration continue de la manière de gestion de l'action publique. Elle permet également d'assurer la survie et le renouvellement du tissu organisationnel de la sphère publique.

Selon le modèle ci-dessus, Mazouz et Leclerc présentent plusieurs facteurs qui influencent le résultat.

Figure 3: Cadre organisationnel et managérial de référence systémique



Source : La gestion intégrée par résultats ; concevoir et gérer autrement la performance dans les administrations publiques
Bachir Mazouz et Jean Leclerc -Edition 2008

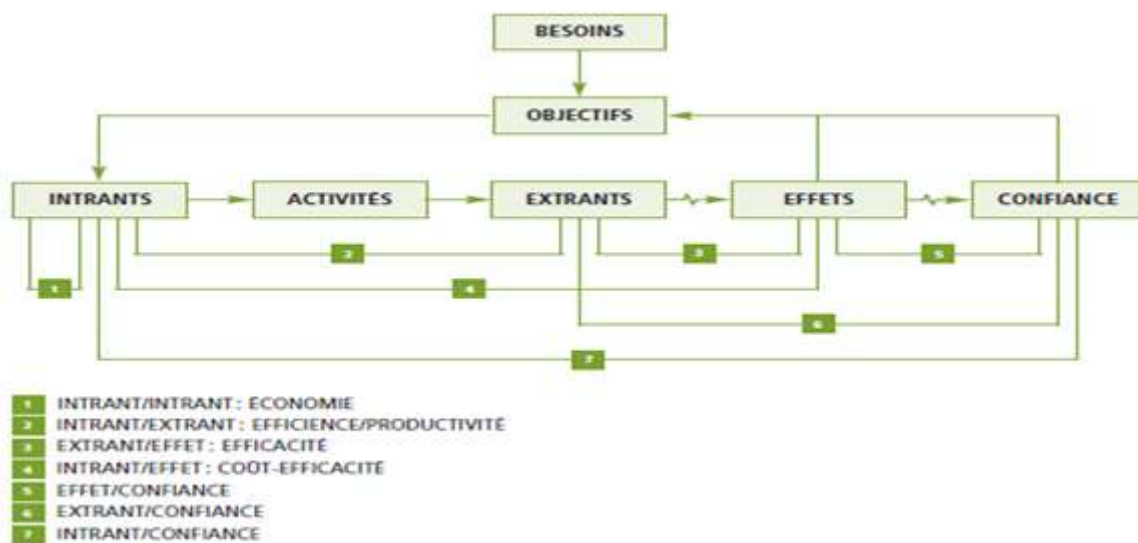
Quatre principaux facteurs sont déterminés dans leur modèle. Ces derniers conditionnent le succès des résultats. D'après le modèle on distingue :

- Facteurs organisationnels : c'est l'élément stratégique influençant le résultat. La définition de la mission principale de l'entité et la cible visée par le changement souhaité est une action très importante qui permet de mieux définir le résultat souhaité.
- Facteurs adaptatifs : un ensemble de conditions stratégiques qui jugent l'atteinte de résultat. Il met en valeur la stratégie adoptée par l'entité, sa structure et son organisation humaine. Le type de culture qui règne dans l'environnement de travail a une grande influence sur la pertinence de l'obtenu.
- Facteurs managériaux : un facteur décisif d'un accent plus opérationnel. Il prend en considération les ressources allouées et le contexte de leur mise en œuvre pour l'atteinte de résultat.
- Facteurs évaluatifs : c'est le cadre de gestion suivi pour évaluer l'atteinte de résultat et la définition des écarts entre les réalisations et les résultats planifiés pour une meilleure intervention.

La mesure de la performance dans le secteur public résulte plus des améliorations et progrès connu par un organisme que les résultats atteints. Elle est souvent mesurée grâce à des chiffres et la rentabilité perçue. En revanche, la performance s'étend à un sens plus large qui est la possibilité d'une entité publique à suivre et mettre en œuvre une stratégie qui soit respectée et adoptée par tous les acteurs concernés.

L'objectif ultime de chaque entité publique est d'atteindre des objectifs dépassant le volet financier qui sont l'amélioration continue d'un processus, la qualité des services offerts, le développement de l'entité et l'innovation des produits. Dans la cadre public, la performance consiste à obtenir un certain résultat à partir des objectifs fixés préalablement avec des moyens limités dans un environnement contraint des changements imprévisibles. Sur le terrain, la performance d'une entité ne peut se réaliser qu'avec l'atteinte d'un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources disponibles.

Figure 4: Mesure de la performance dans le secteur public : cadre analytique



Source : TELESCOPE ; Revue d'analyse comparée en administration publiques Yves emery Claude rochet Guy morneau Bram verschuere Bachir mazouz Edition ; Vol 12 n°3 automne 2005

La mesure de performance dans le secteur public est une démarche qui doit être mise en œuvre dans tous le processus de réalisation d'un projet et exige de réaliser un examen entre tous les éléments de ce processus. Pour GEERT BOUKAERT la mesure de la performance doit se réaliser entre :

- L'intrant et l'intrant : ceci permet de définir l'économie réalisé et évaluer les ressources mises en œuvre et la synergie possible entre elles.

- L'intrant et l'extrant : ce rapport réalisé entre les intrants et les résultats à court terme réalisé permet de définir l'efficacité et la productivité des moyens mis en œuvre.
- Extrant et effet : cette mesure permet de déterminer l'efficacité des résultats obtenus et leur continuité dans le temps.
- Intrant effet ; cette évaluation permet de donner une idée globale sur le coût de l'action entreprise et son efficacité par rapports aux ressources utilisées.
- Intrant /extrant /Effet confiance : ce type d'examen permet à l'entité d'évaluer l'impact de la réalisation des projets avec les ressources disponibles dans le court , moyen et long terme ainsi que l'effet de l'action sur le degré de confiance recherché par l'état et le respect de ses engagements vis-à-vis les citoyens.

L'ensemble de ces examens permettent de donner une image claire sur la performance de l'entité et ainsi que d'identifier toutes les anomalies marquants le processus de réalisation pour une amélioration continue du processus.

3. L'intérêt de la pratique de la GAR pour l'amélioration de la performance des administrations publiques

Plusieurs modes de gestion ont succédé dans l'histoire pour une meilleure gestion publique. Chacun avec ses nouveaux concepts et nouvelles méthodes ce qui a fait que la gestion publique a pu se moderniser et introduire le sens de compétitivité dans sa mise en œuvre en termes de résultats, optimisation de ressources, et efficacité de gestion. La gestion axée sur le résultat est un mode de gestion qui a pour principaux objectifs de renforcer le sens de responsabilisation des acteurs publics, instaurer une culture de reddition de compte, décentraliser le pouvoir de la prise de décision et autres. Ce mode de gestion contraint pour certains états et choisi par d'autres, a fait intégrer des pratiques de la gestion privée afin d'améliorer la performance de l'action publique.

Ce sujet revêt un intérêt spécial du fait que tous les états du monde devinrent conscients de leur obligations vis-à-vis le citoyen, qui dans le cadre de la nouvelle gestion publique est considéré comme principal client des services publics qui sont rendus par l'intermédiaire des administrations publiques. Ces dernières étant des organisations représentatives des décisions publiques et qui les applique dans le cadre de leur activité quotidienne.

L'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats est une parfaite concrétisation de la volonté des décideurs publics de pratiquer un mode de gestion axée sur les résultats d'où la performance est un idéal vers lequel l'administration se dirige. La mise en œuvre de ce mode de gestion au sein des administrations publiques organismes ou la coopération de plusieurs

acteurs est principale pour l'atteinte des objectifs fixés et qui exerce dans un cadre de monopole légitime des activités. qui affectent le choix des finalités aussi bien l'utilisation des ressources à l'intérieur d'une société spécifique paraît compliquée

Les responsables publics recherchant toujours à rétablir leur relation avec les citoyens, devait trouver un véhicule de communication et de partage avec toutes les parties prenantes. La gestion axée sur les résultats partant d'une logique de privilégier les résultats plutôt que la légalité et le respect des procédures formelles, et l'implication des acteurs dans la prise de décision aussi bien que la diffusion de l'information paraît le mode de gestion le plus adéquat pour réconcilier la relation du citoyen avec les décideurs publics .

4. Problématique de recherche et choix épistémologique

Au long de notre recherche nous percevons que les questions ne manquent pas lorsque l'on aborde la problématique des nouveaux outils de la nouvelle gestion publique qui s'oriente depuis plusieurs années vers une logique de gestion axée sur les résultats. Or, la question de recherche concernant la gestion axée sur les résultats n'a pas été largement traitée dans la littérature dans un contexte de rareté d'un cadre de référence ou modèle théorique traitant de différentes manières ou approches ce sujet.

Notre problématique de recherche s'oriente vers la gestion axée sur les résultats dans le secteur public spécifiquement les administrations publiques, entités à différents partenaires et intermédiaires entre le citoyen et les décideurs publics. Nous recherchons à mettre en place un modèle théorique qui permet d'évaluer les facteurs d'émergence de la gestion axée sur les résultats dans les administrations publiques tout en prenant en considération les spécificités de cette entité et les conditions de succès de cette initiation pour améliorer la performance globale de l'administration.

Notre problématique générale de recherche peut alors s'énoncer comme suit :

Comment la gestion axée sur les résultats peut améliorer la performance de l'administration publique ?

Nous avons choisi de nous placer dans une perspective organisationnelle. Nous nous sommes intéressés à la gestion axée sur les résultats en tant que dispositif technique et culture organisationnelle ainsi que l'administration publique comme étant une organisation à trait spécial et caractéristiques spécifiques.

Afin d'appréhender notre question principale de l'ensemble des dimensions possibles et dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique générale de recherche nous

avons eu recours à des sous-questions dans le but de nous guider afin de réussir notre recherche. Parmi les principales sous question on cite :

- Quelles sont les variables à prendre en considération pour évaluer la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance de l'administration publique en général et marocaine en particulier ?

→ Il s'agit dans ce cas d'identifier les différentes variables à prendre en compte. Nous avons essayé de recenser et analyser les différentes théories existante afin de déchiffrer quelles sont les variables techniques, sociales et managériales permettant d'influencer le résultat de la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance des administrations.

- quels sont les liens entre les variables du modèle proposé par nous-même?

→ En se référant aux théories mobilisées dans ce travail, nous avons procédé à analyser la relation entre les variables définis afin de comprendre le lien existant entre ces dernières et leur impact sur la performance globale de l'administration dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

- Est-ce que la qualité de l'application du dispositif suffit pour assurer la performance souhaitée ?
- quel est l'impact de l'application de la Gestion Axée sur les Résultats sur la performance des administrations publiques à réseaux?
- Quelles sont les conditions de succès de cette démarche de gestion ?

Le choix de la posture épistémologique est une étape importante et déterminante afin de mieux mener la recherche et garantir le résultat souhaité. La diversité des paradigmes⁵ caractérise la recherche en science de gestion et le choix d'un positionnement épistémologique est étroitement lié au regard que le chercheur pose sur le sujet à traiter et l'organisation en question.

Le paradigme que nous choisissons pour notre recherche est l'Interprétativo-constructivisme. Ce projet s'inscrit dans un cadre de posture épistémologique constructiviste, s'appuyant sur une démarche de compréhension qui est liée à la finalité du projet de connaissance que nous nous sommes donné, cette compréhension participe à la construction de la réalité des variables étudiés. Se basant sur un mode de raisonnement exploratoire. Cette recherche fait le

⁵ Un paradigme est — en épistémologie et dans les sciences humaines et sociales — une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent du monde qui repose sur un fondement défini

cas d'un objet de recherche empirique qui suit une voie d'exploration hybride⁶, permettant d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures et de produire des construits théoriques fortement « enraciné » selon une approche mixant entre des données à la fois quantitatives que qualitatives.

Dans notre recherche nous choisissons un paradigme d'Interprétative-constructivisme qui assume une construction historique produite et reproduite par les individus qui malgré leur capacité de réalisation sont souvent contraints de différentes formes de domination sociale, culturelle et politique.

5. Modèle théorique et Variables significatives

Sur le plan théorique, cette recherche a permis d'identifier l'importance que l'on devrait porter à la pratique de la gestion axée sur les résultats dans un contexte spécifique aux administrations publiques vu qu'elle admet une influence directe sur la performance de ces dernières dans le monde entier en général et au Maroc spécifiquement. Pour se faire et afin d'aboutir à l'objectif ultime de notre recherche, Les réflexions théoriques demeurent indispensables pour comprendre l'interaction entre les variables de notre modèle théorique.

En se référant à nos lectures, et vue l'importante de la revue de littérature réalisée, nous avons consenti à définir un ensemble de variables qui peuvent définir et conditionner la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance des administrations.. les principales variables qui représentent notre modèle sont :

- L'environnement
- La culture organisationnelle
- Le climat organisationnel
- L'action concrète des acteurs
- Le rendement des acteurs.

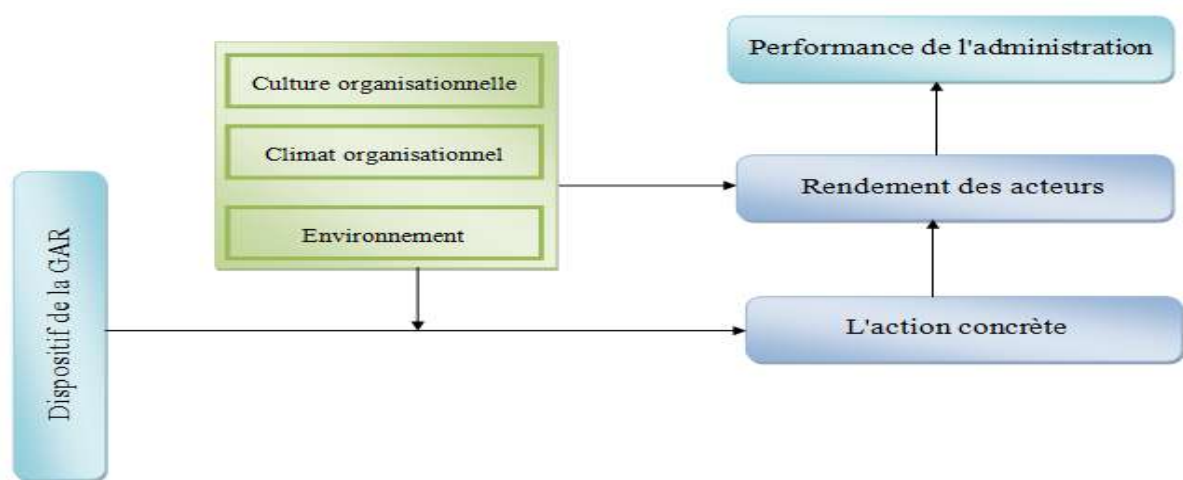
Sur la base de la revue de la littérature, nous pouvons proposer notre modèle théorique, obtenu à travers l'analyse de l'émergence de plusieurs facteurs internes et externes qui peuvent conditionner le succès de la pratique de la GAR pour l'amélioration de la performance des administrations publiques.

L'absence des construits spécifiques à la mise en place de la gestion axée sur les résultats est une recommandation issue de la littérature qui va nous pousser à la réorientation et l'adaptation des construits mobilisés dans notre recherche théorique à l'aide d'une démarche

⁶ Exploration hybride : recherche qui rassemble des données de nature différentes : qualitative et quantitatives à la fois

de recherche hybride qui affirme l'importance d'une évaluation multidimensionnelle à travers laquelle on pourra identifier la place de certaines variables dans notre modèle proposé et son impact sur les autres éléments du modèles. Notre modèle a pour objectif ultime d'analyser afin de comprendre les conditions qui limitent le succès de l'application de la gestion axée sur les résultats en tant que nouvel outil de la gestion publique dans l'amélioration de la performance les administrations publiques qui sont des organisations à caractères et objectifs spécifiques.

Figure 5: modèle théorique de la contribution de la GAR dans l'amélioration de la performance de l'administration publique



Source : Auteur

Notre modèle suppose une forte relation entre :

- La GAR en tant que dispositif technique et l'action concrète des acteurs.

H1 : la qualité de l'application de la GAR aurait un effet modérateur sur l'action concrète des acteurs.

- L'action concrète des acteurs et leur rendement individuel

H2: l'action concrète des acteurs aurait un effet significatif sur rendement des acteurs

- Le rendement des acteurs et la performance globale de l'administration publique.

H3 : le rendement individuel des acteurs aurait un effet important sur la performance globale de l'administration.

- La relation entre ces variables est conditionnée selon notre modèle par le climat organisationnel au sein de l'administration, sa culture organisationnelle et son environnement.

H4 : la culture organisationnelle serait une variable importante qui conditionne la relation entre l'application de la GAR et la performance globale de l'administration.

H5 : le climat organisationnel serait une variable importante qui conditionne la relation entre l'application de la GAR et la performance globale de l'administration.

H6 : l'environnement serait une variable importante qui conditionne la relation entre l'application de la GAR et la performance globale de l'administration.

L'ensemble de ces éléments forme selon notre modèle une trajectoire bien définie de la contribution de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'amélioration de la performance des administrations publiques.

Conclusion

L'administration publique étant acteur intermédiaire entre le gouvernement, les décideurs publics et le citoyen est une organisation à caractère spécifique qui fait objet de plusieurs réformes dans le monde entier dont la performance représente une obligation dans un contexte d'intégration des concepts de management privé au cœur de la gestion publique moderne.

L'ambition de notre recherche est de placer la gestion axée sur les résultats au cœur de la réforme administrative et la présenter comme levier de la bonne gouvernance des services publics.

L'apport de cette recherche réside essentiellement dans la compréhension des facteurs et des variables managériales qui peuvent augmenter la chance de succès de la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats et qui peuvent en revanche influencer la contribution de ce mode de gestion dans l'amélioration de la performance des administrations publiques.

La pratique de la gestion axée sur les résultats au sein des administrations publique peut forcément inciter les gouvernements à leur tour à utiliser les résultats comme outil de gestion de la performance et assurer une meilleure responsabilisation des acteurs de la gestion publique.

Références bibliographiques :

1. Article de revue :

- **Comme l'entreprise l'Etat doit adopter une culture du résultat** Stephanie Chatelain-Ponroy, Samuel Sponem HAL Id: halshs-00365770 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00365770> Submitted on 18 Jul 2010
- **Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public** St_ephanie Chatelain-Ponroy, Samuel Sponem HAL Id: halshs-00460649 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00460649> Submitted on 15 Jul 2010
- **De la construction du résultat comme mécanisme de gouvernance : quelques pistes de recherche.** Jean-Fran_cois Casta, Olivier Ramond HAL Id: halshs-00681206 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00681206> Submitted on 20 Mar 2012
- **La convergence entre le management public et la gouvernance publique :** Mythe et réalité au Maroc MAHIR MOHAMED AIMANE MARIEM CHERKAOUI Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Numéro 3 : Décembre 2017
- **La performance de l'Administration Publique Marocaine :** Contribution du contrôle de gestion Jihane MOUMENE & Mohamed BENHRIMIDA , Moroccan journal of business studies Vol1 N°1
- **Maroc : Améliorer la gouvernance de la gestion publique** Mohamed Samir Tazi a lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb - juin 2007 - N° 5.
- **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 Novembre 2014
- **PARADOXES DE LA GESTION PUBLIQUE** yves emery et david giauque @L'Harmattan, 2005
- **Presses de l'Université du Québec** Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2
- **Qualité et Recherche dans un contexte d'obligation de résultat** R_emi Dautelle HAL Id: hal-00823103 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823103> Submitted on 16 May 2013.
- **Séminaire sur L'Opérationnalisation de la gestion axée sur la performance et les résultats dans l'administration publique et les institutions de l'état** Nia Gustave MILLOGO 25 – 28 Mai 2009 Rabat (Maroc)
- **TELESCOPE ; Revue d'analyse comparée en administration publiques** Yves emery Claude rochet Guy morneau Bram verschuere Bachir mazouz Edition ; Vol 12 n°3 automne 2005

2. Livre :

- **Element de management public** CHEVALIER, G. (2009). . édition AFNOR.
- **La gestion intégrée par résultats ; concevoir et gerer autrement la performance dans les administrations publiques** Bachir Mazouz et Jean Leclerc -Edition 2008
- **La gestion par résultat : concept et pratiques de la gestion de la performance des organisations de l'état,** bachir Mazouz , Presses de l'Université du Québec – edition 2017

- **Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats** Mazouz, Bachir -Presses de l'Université du Québec – édition 2008
 - **Les paradoxes du management public** Romain Laufer, Alain Burlaud Revue française d'administration publique, ENA, 1982, Revue française d'administration publique, p. 665 à 678.
 - **Méthodes de recherche en management** Reymond Alain Thietart et coll.
 - **The practice of management** DRUKER, P. (1954).. New York: edition Harper& Row
3. Thèse :
- **La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies : L'expérience de la Ville de Paris** Thierry LE NEDIC Ecole des Mines de Paris Septembre 2009
 - **LE CONTEXTE DE L'IMPLANTATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTAT À L'ÉCOLE ÉTUDE COMPARÉE : QUÉBEC-MAROC** SAÏDTALEB UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL MAI 2017
 - **Thèse Relation entre pratiques managériales et performance au secteur public marocain**
 - **Using Public Value Theory to Assist in Understanding How and Why Executives Integrate Results-based Management** David Richard Try A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in Warwick Business School Warwick Business School, Operations Management University of Warwick, June 2006