

## **Etat des lieux de l'introduction de la programmation budgétaire axée sur la performance-cas des administrations marocaines préfiguratrices.**

### **State of play of the introduction of performance-based budget programming - case of prefiguring Moroccan administrations -.**

**Asmaa MABCHOUR**

Doctorante à l'Université Hassan 1er Settat, Laboratoire de Recherche en Economie et  
Actions Publiques (LAREAP), FSJES-  
[mabchourasmaa@gmail.com](mailto:mabchourasmaa@gmail.com)

**Rachid EL OUD**

Doctorant à l'Université Hassan 1er Settat, Laboratoire de Recherche en Economie et  
Actions Publiques (LAREAP), FSJES-  
[eloudrachid@gmail.com](mailto:eloudrachid@gmail.com)

**Abderrahim AMEDJAR**

Enseignant chercheur à l'Université Hassan 1<sup>er</sup> SETTAT Professeur Habilité- l'Ecole  
Supérieure de Technologie de Berrechid et  
Membre du laboratoire de recherche en économie et action publique(LAREAP)  
[amedjara@yahoo.fr](mailto:amedjara@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 01/03/2019

**Date d'acceptation** : 17/03/2019

**Pour citer cet article** :

MABCHOUR A. & all (2019) « Etat des lieux de l'introduction de la programmation budgétaire axée sur la performance-cas des administrations marocaines préfiguratrices. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 331-352

**Résumé :**

De part l'importance que jouent les administrations publiques dans l'économie nationale et pour renforcer leur rôle dans la dynamique économique et sociale ; les autorités marocaines ont lancé des chantiers visant l'amélioration de la performance publique ainsi que des réformes pour assurer leur bonne gouvernance.

Ces réformes ont été illustrées par la restructuration de la programmation budgétaire basée sur le contrôle et la mesure de performance à travers la clarification des objectifs à atteindre et la détermination des responsabilités des acteurs.

Le présent article a pour objectif de présenter un bilan sur les quatre opérations préfiguratives relative à la programmation budgétaire axée sur la performance auprès des administrations publiques. Notre échantillon est constitué de 20 entités publiques.

**Mots-clés:** Décentralisation, LOF, NPM, Pouvoir, Programmation budgétaire axée sur la performance.

**Abstract:**

In view of the importance of public administrations in the national economy and in order to enhance their role in economic and social dynamics, the Moroccan authorities have launched projects aimed at improving public management performance and reforms to ensure their good governance.

These reforms were illustrated by the restructuring of budgetary programming based on control and performance measurement, by clarifying the objectives to be achieved and by determining the responsibilities of the actors. Our sample is made up of 20 public entities

The objective of this article is to present an overview about four prefiguring operations of budgetary programming in public administrations.

**Keywords:** Decentralization, LOF, NPM, Power, Performance-based budgeting.

## Introduction :

Pendant les années 80, le Maroc a décidé d'ouvrir son économie sur le monde, dès lors il se trouve face à un nouvel environnement marqué par une concurrence accrue, des mutations perpétuelles, .... Pour maintenir sa croissance et renforcer la compétitivité de l'économie du pays aussi bien au niveau national qu'au niveau international, le gouvernement s'est engagé dans une réflexion profonde pour réfléchir à l'efficacité publique et à la bonne gouvernance afin de répondre au maximum aux besoins de la population, de maintenir la barre et de résister aux injonctions du libéralisme économique.

Dans cette perspective le royaume a adopté des nouvelles réformes et stratégies afin d'harmoniser les dépenses et les recettes publiques notamment au niveau de la LOLF « la loi organique relative à la loi de finances ».

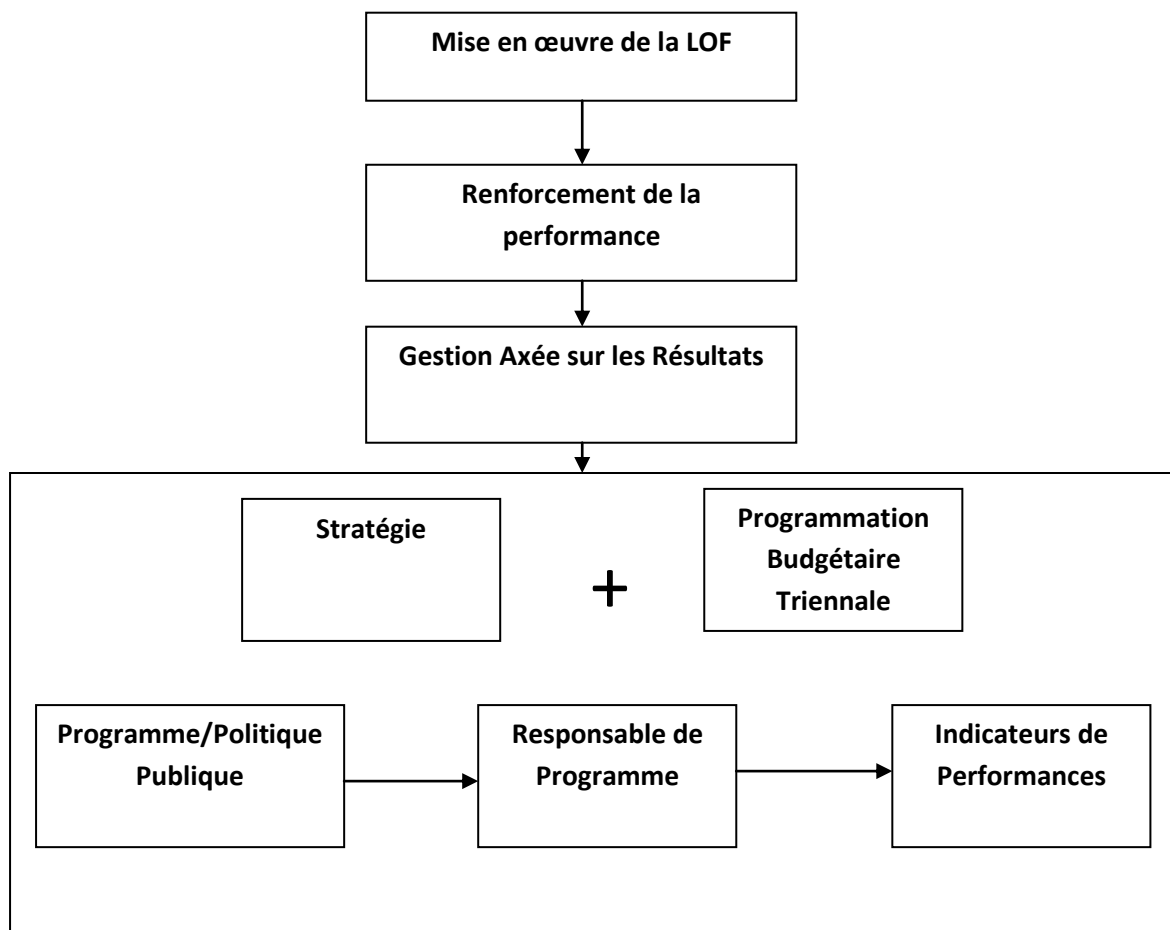
La réforme de la LOLF est faite pour faire sortir la gestion des finances publiques d'un cadre normatif contenant des textes juridiques et comptables vers une logique basée sur la performance de la gestion publique, vers la modernisation et l'amélioration des politiques publiques dans le but de satisfaire la population.

Suite à cette loi on passe à une démarche de performance et on fait passer l'Etat d'une logique de moyen à une logique axée sur les résultats dans le but d'accélérer l'exécution des projets d'investissement et d'améliorer la qualité de service rendu aux citoyens et l'efficacité de gestion.

L'intérêt de notre article est d'apporter des éléments de réponse à la question problématique suivante : **où on est par rapport à l'introduction de la programmation budgétaire axée sur la performance dans les administrations marocaines préfiguratrices ?**

Notre travail met en exergue l'impact de la nouvelle LOF sur le système de gestion organisationnelle des administrations marocaines. Du coup, nous nous intéresserons en premier lieu à une présentation du contexte général de la réforme LOF qui met en relief les nouvelles règles d'exécution du budget de l'Etat. En deuxième lieu, nous mettrons l'accent sur la nouvelle restructuration budgétaire au niveau des administrations et institutions publiques qui oriente la gestion publique vers une gestion axée sur la performance et enfin nous analyserons les résultats des quatre opérations de préfigurations relatives à la programmation budgétaire axée sur la performance.

**Figure n°1 : modèle conceptuel : Etat des lieux de l'introduction de la programmation budgétaire axée sur la performance- cas des administrations marocaines préfiguratrices -.**



Source : Elaboré par nos soins

## 1. Revue de littérature

### 1.1 Le contexte général de la réforme de la LOF au Maroc

La réforme de la LOLF constitue un acte politique primordial qui inscrit le Maroc dans le vague mouvement international de modernisation des finances publiques et traduit la volonté de l'Etat de garantir les exigences de la bonne gouvernance.

Cette loi a été promulguée comme un premier projet de texte en 1962, mais elle présentait comme limite le fait qu'elle ne met pas en exergue les résultats et les coûts réels concernant l'exécution des politiques publiques. A cet effet, en 2011 la nouvelle constitution de la LOLF est venue couronner le processus des réformes en définissant le cadre juridique de la loi de finances et veillant sur le processus de budgétisation allant de la programmation jusqu'à l'évaluation.

En effet, La nouvelle loi organique s'inscrit dans la successivité des constitutions et des lois organiques antérieures (Rachid EL OUD ; Abderrahim AMEDJAR, Décembre 2018).

**Figure n°2 : Historique sur la production des LOF au Maroc**



**Source: Elaboré par nos soins**

Le schéma ci-dessus traduit la notion d'évolution historique des réformes de la LOF qui se varie dans le temps (Peters 2001 b) ou de générations (Jones 2004).

De ce fait, Peters considère que les réformes sont réparties en deux grandes parties :

- *First round of change (1960et1970)* qui se caractérise principalement par des changements structurels en matière de redistribution verticale et horizontale des pouvoirs ; un gouvernement « dérégulateur » qui responsabilise les dirigeants et un Etat « participatif » qui démocratise la répartition des ressources et la prise de décision ;
- *Subsequent and current rounds of change (1980et1990)* qui se particularise par le contrôle de la performance, un gouvernement « régulateur », un gouvernement cohérent et coordonnateur et une administration responsabilisée.

Alors que Jones (2004) considère trois générations de réformes à savoir :

- La première génération qui est caractérisée par l'adoption de nouvelles politiques, des changements budgétaires et l'introduction de nouveaux concepts de gestion ;
- La deuxième génération qui est marquée par la continuité et la permanence des réformes introduites ;
- La troisième génération qui est qualifiée comme étant une phase pour évaluer et critiquer les réformes appliquées.

A partir ces constats, nous pouvons retenir que jusqu'à maintenant la réforme de la finance publique au Maroc se situe selon Jones (2004) dans la première génération.

## 1.2 Les objectifs de la réforme de la LOF

Suite à cette loi on passe à une démarche de performance et on fait passer l'Etat d'une logique de moyen à une logique axée sur les résultats dans le but d'accélérer l'exécution des

projets d'investissement et d'améliorer la qualité de service rendu aux citoyens et l'efficacité de gestion.

Les objectifs de la nouvelle loi organique relative à loi de finances peuvent être résumés en trois principaux éléments stratégiques à savoir :

- Le renforcement de la performance de la gestion publique à travers l'introduction des indicateurs de mesures (efficacité, efficacité et la cohérence) des actions publiques, ainsi que la responsabilisation des gestionnaires dans l'exécution et la réalisation d'objectifs justifiant les ressources financières affectées à travers un nouveau concept articulé autour de la logique de résultats ;
- L'édiction des principes et règles financiers concernant l'équilibre financier de la loi de finances et la mise en place d'un ensemble de règles visant l'amélioration de la transparence des finances publiques ;
- L'accroissement du rôle du parlement (chambre des représentants et de conseillers) dans le débat budgétaire, dans le contrôle financier et dans l'évaluation des politiques publiques.

## **2. la loi organique sur les finances publiques au Maroc et le concept du « New Public Management »**

La nouvelle loi organique sur les finances publiques s'inspire en matière de l'élaboration et du contrôle des programmes budgétaires de l'aspect du NPM « New Public Management ».

Le NPM ou « le nouveau management public » est un concept apparu au Royaume Unis dans les années 1970 sous la direction du premier ministre Margaret Thatcher qui a instauré des nouvelles méthodes dans la politique de gestion publique (les méthodes d'organisation, la fonction publique, la gestion budgétaire, l'audit...) afin de :

- rationaliser les choix budgétaires (RCB) et les dépenses de l'Etat (Perret, 2006);
- développer la planification l'évaluation des budgets (les budgets de programmes et les indicateurs de performance).

Ensuite ce terme a connu, à partir des années 1980, des inventions et des améliorations afin de désigner un nouvel aspect sur l'importance de la gestion dans le management de la finance publique (Hood 1989, Pollitt 1993).

Selon Hood, le NPM constitue un puzzle doctrinal visant à déployer dans les organisations du secteur public un ensemble des techniques managériales relevant des pratiques et critères de performance des établissements privés.

Pour cela Hood a identifié sept doctrines constituant les principales bases du NPM :

**Tableau n°1 : Composantes doctrinales du New Public Management**

<b>Doctrine</b>	<b>Justification</b>
Management professionnel de proximité	La redevabilité requiert une attribution claire de la responsabilité pour l'action, pas la diffusion d'un pouvoir.
Standards explicites et mesures de performances	La redevabilité requiert un exposé clair des buts; l'efficacité demande un examen précis des objectifs.
Insistance marquée sur les outputs de contrôle	Besoin de souligner les résultats plus que les procédures.
Désagrégation des unités dans le secteur public	Besoin de créer des unités «gérables», gain, d'efficacité par l'utilisation de contrats à l'intérieur ou l'extérieur du secteur public.
Compétition accrue au sein du secteur public	La concurrence, clé pour réduire les coûts et améliorer les standards
Pratiques de management issues du Secteur privé	Besoin d'utiliser les outils «qui ont fait leurs preuves» dans le privé
Volonté de parcimonie dans l'utilisation des ressources	Besoin de maîtriser les demandes de Ressources «faire plus avec moins»

**Source : d'après le livre le contrôle de gestion sur mesure, p: 166**

Les sept éléments présentés dans le tableau ci-dessus introduisent des nouveaux concepts de gestion issus des pratiques des entreprises privées : la gestion de résultat, le contrôle et l'audit, centre d'analyse de coûts, efficacité, les indicateurs et la performance.

### 3. La décentralisation du pouvoir

#### 3.1 Historique et définition de la décentralisation au Maroc :

Le Maroc, après la dernière révision constitutionnelle de 1996, a connu un mouvement de réformes et de transformations : économiques, sociétales, politiques... visant la décentralisation de l'appareil d'Etat, le renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine dans la scène internationale et une meilleure animation entre les différents acteurs de l'économie afin de maintenir un équilibre macro-économique (Hibou 2005).

En effet l'appareil étatique a été réorganisé profondément de telle sorte que les collectivités locales et les administrations publiques participent à l'élaboration des politiques publiques sous la tutelle de l'Etat, elles disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, elles possèdent des compétences permettant la réalisation des projets et la création des climats favorables pour encourager les investissements étrangers.

Le processus de décentralisation s'accompagne d'une coopération entre l'Etat et les acteurs locaux pour concourir au processus de prise des décisions publiques. Dans ce sens l'Etat oriente les acteurs vers la réalisation de leurs programmes d'investissement et renforce les bonnes pratiques de gouvernances des administrations publiques.

La décentralisation est considérée selon Fredrickson (1986) comme étant le corollaire d'un ensemble d'interaction entre les niveaux hiérarchiques et la capacité des individus à participer au processus de prise de décision. Il stipule que la décentralisation forme une des dimensions basiques de la structure organisationnelle. Love et al (2002) proposent une approche semblable de la décentralisation en précisant que : « *dans les organisations plus centralisées, la zone de discrétion des individus dans la prise de décision se rétrécit rapidement à mesure que l'on progresse des membres organisationnels au plus haut niveau vers les membres au niveau opérationnel. Ces membres proches du pinacle des organisations centralisées prennent la plupart des décisions, tandis que les membres des niveaux moins élevés ont peu voix au chapitre sur les questions stratégiques ou les procédures opérationnelles. [...] Dans les organisations plus décentralisées, la zone de discrétion des individus reste relativement large, même aux niveaux plus bas* » (2002 : 614- 615).

#### 3.2 La décentralisation au niveau de la région :

La nouvelle LOF consiste à travers l'élaboration du projet annuel de performance de faire apparaître pour chaque région les crédits budgétaires alloués, à cette occasion les



administrations centrales sont tenues de revoir leur structure en organisant des délégations des responsabilités. Cette décentralisation de pouvoir et des responsabilités a nécessité la construction d'un nouveau système de pilotage fondé sur une programmation budgétaire triennale.

La délégation des responsabilités et des pouvoirs ont développé un nouveau champ pour le contrôle de gestion, en interface avec les choix organisationnels des directions centrales.

Vis-à-vis des politiques publiques définies par le chef du gouvernement, aujourd'hui les administrations centrales sont confrontées à une série des objectifs antagonistes à atteindre selon un horizon temporel bien déterminé (PBT).

Ces objectifs nécessitent de piloter les organisations afin de respecter des choix stratégiques adoptés sans nuire à la réactivité des différentes entités qui les constituent.

De ce fait, il est impérativement nécessaire de trouver la meilleure équation de compromis entre :

- La centralisation qui assure une cohérence stratégique ;
- La décentralisation qui peut être considérée comme un garant de la réactivité.

Pour procéder à la décentralisation des responsabilités, la direction centrale s'attend à en obtenir des effets positifs notamment :

- Une meilleure connaissance et maîtrise des besoins et des attentes locales : les responsables des directions régionales ou des services extérieurs ont normalement une meilleure connaissance de leurs citoyens et de leurs partenaires que les directions générales ;
- Une progression dans la prise de décision grâce aux pouvoirs attribués aux responsables régionaux ;
- Une amélioration de la motivation puisque les responsables peuvent prendre davantage des initiatives ; à terme, ce mode de gestion nécessite d'améliorer les capacités managériales des décideurs ;
- Un recentrage des directions sur les choix stratégiques puisqu'elles sont libérées des tâches classiques.

La décentralisation des pouvoirs au niveau régional peut présenter des limites, et faire apparaître des conséquences qui nécessitent leurs prises en considération :

- Une contradiction entre les décisions opérationnelles par rapport aux objectifs généraux de l'organisation à cause d'une focalisation excessive sur les enjeux locaux qui peuvent aller jusqu'à la rétention d'information vis-à-vis l'administration centrale ;
- Une division peu claire des responsabilités qui peuvent conduire à des activités en double emploi et donc engendrer des coûts de fonctionnement excessifs.

Le degré de la décentralisation adopté au niveau de chaque administration provoquera un compromis entre la stratégie, la structure, la culture de l'organisation et la motivation des personnes.

Enfin la décentralisation des pouvoirs au niveau régional permet de répartir une administration publique en sous-ensembles qui reçoivent une autorité déléguée pour engager des moyens humains, matériels et financiers dans la limite des objectifs négociés (plus ou moins) avec la hiérarchie que l'on nomme « Centres de responsabilité ».

Ces derniers sont évalués sur leur capacité à respecter les objectifs fixés et sont autonomes pour juger des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre dans le cadre d'une enveloppe budgétaire définie.

#### **4. La planification des administrations marocaines selon l'architecture de la programmation budgétaire triennale :**

La nouvelle restructuration budgétaire consiste aux administrations et institutions publiques de présenter leurs budgets en programmes répartis en régions, projets ou actions et ligne.

En effet, L'Etat décentralise son pouvoir aux administrations publiques, aux collectivités locales, aux ministères, ...pour gérer leurs affaires eux même. Chaque administration publique accorde pour chaque programme un responsable qui se charge de la réalisation des objectifs associés mettant en œuvre les politiques de l'état, il organise et conduit le dialogue de gestion nécessaire à l'élaboration de son budget et de son projet annuel de performances.

D'un autre côté le responsable associe pour chaque objectif des indicateurs pertinents et fiables permettant de mesurer de façon objective les actions établies afin de renforcer leurs performances.

Cette restructuration garantira d'une part, une meilleure lisibilité des choix budgétaires et permettra, d'autre part, aux parlementaires d'évaluer la totalité des moyens et des ressources déployés pour la mise en œuvre des politiques publiques.

A cet effet, chaque département est tenu de mettre en place un plan stratégique découpé aux plans opérationnels (planification) afin de suivre les réalisations et les moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs prévus.

#### **4.1 Stratégie et planification des politiques publiques :**

La nouvelle maquette du projet annuel de performance est un rapport qui décrit, sur un horizon temporel déterminé de trois ans, la programmation budgétaire triennale, la stratégie d'une institution publique, les crédits réels et prévisionnels ainsi que les objectifs et les indicateurs de performances afférents aux programmes des politiques publiques.

En effet, une meilleure programmation nécessite, dans un premier lieu, la définition d'une stratégie fixant les buts et les objectifs à long terme d'une entité et traduisant l'ensemble des actions et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs sollicités (A. Chandler, 1962), tout en comptant le pilotage des modifications des relations du système de l'organisation avec son environnement (I. Ansoff, 1965).

De ce fait, il est important avant de produire une stratégie, de procéder à un diagnostic interne et externe et d'étudier d'une manière approfondie les forces et faiblesses d'une organisation afin d'identifier et de sélectionner les facteurs clés de succès tels que :

- la qualité des services rendus ;
- le respect des délais de traitement ;
- l'avantage des projets réalisés....

Les facteurs retenus vont permettre d'asseoir la stratégie d'une entité en définissant les variables partenaires/services/technologies sur lesquels elle entend assurer son développement futur.

En fonction des objectifs fixés, de l'analyse des forces et des faiblesses, l'administration doit prévoir et organiser les actions et les ressources allouées pour gérer leurs projets, grâce à la

planification<sup>1</sup> de l'administration des programmes publics qui peut porter sur une période déterminée allant au moins de trois jusqu'à cinq ans.

Le rapport du projet de performance constitue d'une part, un plan opérationnel traduisant les modalités de la mise en œuvre de la stratégie selon plusieurs plans (plan d'investissement, plan de financement et plan des ressources humaines), et d'autre part un passage obligatoire entre la stratégie et les budgets.

Ce document qui est élaboré par les centres de responsabilité sur un horizon de trois ans, permet :

- La planification des projets ;
- La définition des responsabilités ;
- L'allocation de moyens financiers, humains et/ou techniques.

#### **4.2 La relation entre le système d'organisation et la performance**

Pour mettre en place un nouvel outil de gestion axé sur la programmation et l'évaluation des résultats, il est important et nécessaire de connaître et de préciser les caractéristiques de l'organisation et tous les facteurs qui sont susceptibles d'influencer et d'orienter les choix de gestion.

L'organisation selon S. P. Robbins est définie comme étant « *un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants* ». (Extrait du livre DCG 7 : management)

A travers cette notion, toute organisation impose donc :

- Une division et une coordination des tâches et des activités ;
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- Une hiérarchie et un contrôle ;
- Une stabilité relative.

---

<sup>1</sup> La planification est composée du plan stratégique, plan opérationnel et les budgets

L'introduction de la programmation budgétaire triennale axée sur la gestion des résultats et l'évaluation de la performance dans les administrations marocaines ont poussé les décideurs et les dirigeants d'agencer et de structurer les moyens à mettre en œuvre en fonction de la finalité et des objectifs qu'ils ont définis et selon différents types d'organisation.

Par ailleurs, La structure organisationnelle est définie par Alain Desreumaux (1992) comme étant l'ensemble de dispositifs (procédures, règlements, agencements) selon lesquels une organisation répartit, coordonne ses activités et oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres.

Tandis que H. Mintzberg la définit comme : la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Le choix des structures des organisations résulte d'un ensemble de conditions ou ce qu'on appelle « facteurs de contingences » auxquels les organisations sont confrontées en particulier : **l'âge, la taille**, les travaux de Peter Blau ont montré que plus l'organisation est âgée et grande plus elle est formalisée et spécialisée.

Il va de soi que la **technologie (processus de production)** influence l'organisation de l'entreprise (Joan Woodward). Il distingue trois types de production (de masse, à l'unité ou en continu) qui donnent lieu à des structures différentes, ainsi les caractéristiques de **l'environnement** influencent le choix de la structure organisationnelle ; dans ce sens, les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch ont montré qu'il y a une relation étroite entre la structure de l'entreprise et son environnement. Il importe donc d'adapter l'organisation aux contraintes spécifiques de son environnement économique et juridique<sup>2</sup>.

## 5. Etude exploratoire

Suite aux travaux de préfigurations qui ont été exécuté par certaines administrations publiques, nous essayerons au niveau de cette partie d'analyser l'état des lieux des 4 vagues de préfigurations.

En effet, la population retenue comprend toutes les administrations publiques marocaines (20 administrations publiques) qui ont été invitées à élaborer leurs rapports de projet de

---

<sup>2</sup>Environnement juridique **dépend** de son statut (public, privé et organisme à but non lucratif) qui influence sur le système organisationnel et décisionnel.

performance<sup>3</sup> durant les quatre périodes de préfigurations, et dont leurs projets de performance sont disponibles.

Pour la réalisation de l'étude, nous avons utilisé les rapports de projets de performance de l'exercice d'adoption des 20 administrations dont deux administrations publiques que nous n'avons pas pu obtenir les rapports (voir tableau n°2 -Liste des administrations marocaines préfiguratrices).

### 5.1 Méthodologie de recherche

Notre démarche est articulée autour d'un échantillon et des analyses sur les rapports de projet de performance.

L'échantillon utilisé se compose des administrations publiques qui ont élaboré, au titre de l'exercice de leur préfiguration, les projets de rapport de performance selon la nouvelle approche budgétaire.

Pour élargir le champ du nombre des institutions publiques préfiguratrices, nous avons retenu la programmation budgétaire allant de l'année 2014 à l'année 2019.

Notre échantillon est constitué de 18 entités publiques.

Les données et les informations sur les programmations budgétaires triennales ont été obtenues à partir de la base de données de la Loi Organique relative à la Loi de Finances.

Les données de la nouvelle programmation budgétaire n'ont pu être obtenues pour 2 organismes publics de notre échantillon à savoir :

- Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville,
- Et Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement de Territoire

#### Tableau n°2 -Liste des administrations marocaines préfiguratrices

Nom de l'établissement	Année de 1ère préfiguration
Ministère de l'Economie et des Finances	2014

<sup>3</sup> Remarque : toutes les administrations et les entreprises publiques seront concernées d'établir la Programmation Budgétaire Triennale à partir de l'année 2019 pour l'exercice 2020-2022 et qui fera l'objet d'une présentation auprès du parlement avant le 31 Juillet (art 5 et art 47 d de la LOF).

Départements de l'Education Nationale	2014
Ministère de l'Agriculture	2014
Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification	2014
Ministère de l'Equipement, du Transport et de la Logistique	2015
Ministère de la Justice et des Libertés	2015
Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération	2015
Ministère de la Santé	2015
Département de la Formation Professionnelle	2015
Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance	2016
Ministère délégué auprès du Ministère de l'Energie des Mines de l'Eau et de l'Environnement chargé de l'Eau	2016
Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville	2016
Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire	2016
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres	2016
Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social	2016
Département de la Pêche Maritime	2016
Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement de Territoire	2017
Secrétariat d'Etat chargé du développement durable	2017
Ministère de la jeunesse et des sports	2017
Département de l'Energie et des Mines	2017

## 5.2 Résultats et Analyses des rapports des projets des performances :

### 5.2.1 Au niveau du plan opérationnel des départements ministériels :

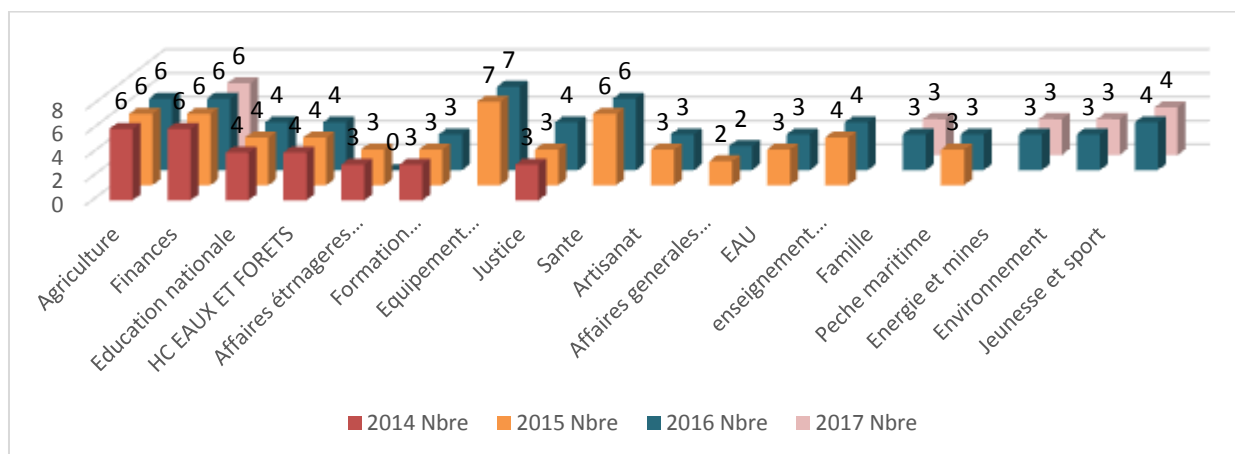
A travers l'analyse des rapports des projets de performance qui ont été communiqués par lesdites administrations, nous avons constaté que toutes ces institutions disposent au moins d'une stratégie bien déterminée qui fixe un nombre identifié des objectifs à atteindre et qui s'inspire dans une grande partie des orientations royales et des plans sectoriels du gouvernement.

Cette stratégie est découpée sous forme d'une ou des politiques publiques dite « programmes » ayant un nombre déterminé des objectifs et des indicateurs de mesures des résultats.

### 5.2.2 Au niveau de la détermination des nombres et des responsables des programmes :

A partir les projets de performance, nous avons constaté que la quasi-totalité des administrations préfiguratrices respectent le nombre des programmes prévu dans la maquette du projet de performance, à l'exclusion du Ministère de l'Equipement, du Transport et de la Logistique qui a prévu dans sa programmation budgétaire sept politiques publiques, ce dépassement peut être expliqué d'une part, par son poids budgétaire par rapport au budget de l'Etat, et d'autre part, par la multiplicité des plans stratégiques qu'il dispose pour les atteindre (Routes, Gestion des Ports, Transports, aviation civile...).

**Figure n°3 : Nombre des programmes budgétaires des administrations publiques par année**



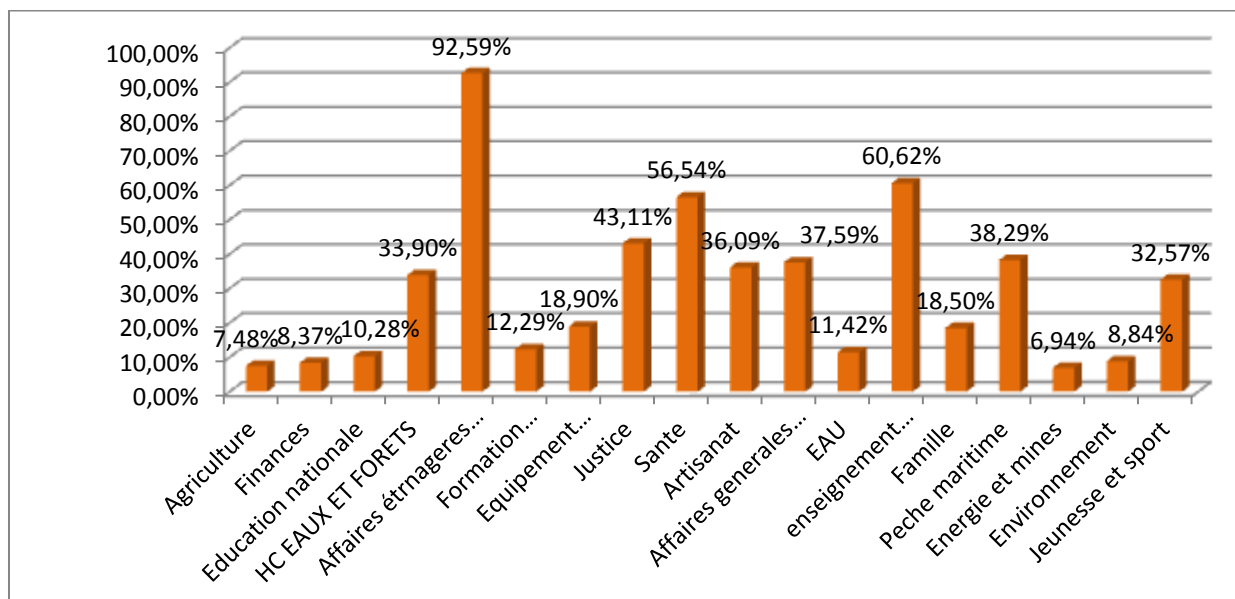
Source : Elaboré par nos soins

En ce qui concerne l'analyse des politiques publiques, nous avons limité notre analyse sur le programme « pilotage et soutien » qui se trouve dans tous les départements préfigurateurs, d'où nous avons constaté que le budget alloué dans ledit programme pour certaines administrations dépassent 90 % de leur budget total.



Ce dépassement est justifié principalement par l'intégration totale du budget personnel dans le programme « **pilotage et support** » et aussi par la nature fonctionnelle de certaines administrations (déplacements, nombre et le corps du personnel).

**Figure n°4 : Part du budget « programme : pilotage et support » par rapport au budget global**



**Source : Elaboré par nos soins**

A cet effet, lesdites administrations sont tenues dans leurs prochaines programmations budgétaires de revoir et de mettre en place un système de répartition du coût du personnel intervenant pour chaque programme ayant un caractère de politique publique, afin de donner une meilleure lisibilité budgétaire pour chaque programme prévu.

Aussi, nous avons constaté, dans la plupart des administrations préfiguratrices, que le responsable du programme « Pilotage et Support » est limité entre le Secrétaire général et le Directeur des affaires administratives et financières.

Ce choix peut être expliqué par plusieurs facteurs à savoir :

- Le système organisationnel des administrations publiques marocaines ;
- Le pouvoir, l'autorité et les attributions qu'ils disposent pour l'exercice de leurs fonctions et pour la mise œuvre, le suivie et le contrôle de la stratégie ;
- L'expérience et les compétences acquises dans la gestion des administrations publiques...

### **5.2.3 Au niveau de la décentralisation des politiques budgétaires au niveau des régions :**

Avec les réformes qu'a connues le Maroc récemment au niveau de la constitution en 2011, de la loi organique relative à loi de finances en 2015 et de la régionalisation avancée, la décentralisation est devenue aujourd'hui un élément indispensable dans la préparation des programmes budgétaires et dans l'élaboration du projet de performance.

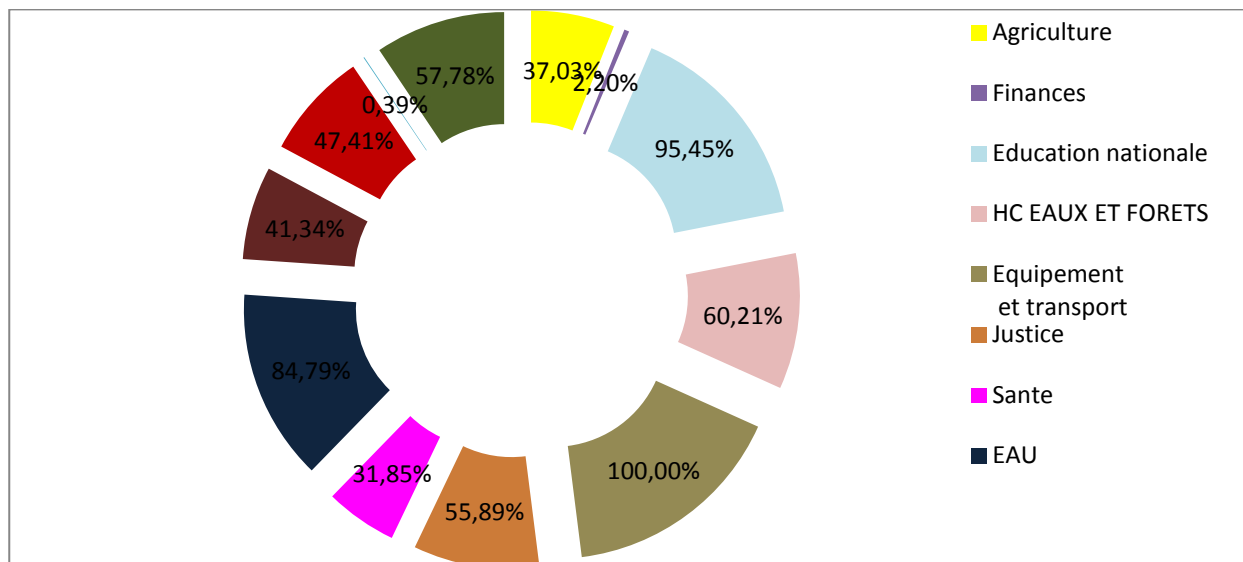
La répartition des programmes budgétaires par région va permettre de connaître et d'évaluer la contribution de chaque administration publique dans la modernisation et le développement des régions marocaines.

En effet, nous avons constaté au titre de la programmation budgétaire triennale 2016-2019, que les budgets destinés aux régions se différencient d'une administration à l'autre allant de 0% jusqu'à 100%.

Cette disparité au niveau de la répartition des politiques publiques par rapport aux régions est due principalement à :

- La taille et l'âge de l'administration (effectif, le budget alloué)
- La nature des services publics offerts qui consiste sur une politique de proximité au niveau des régions ;
- L'absence ou la création des nouvelles directions régionales définissant leurs attributions (le cas du ministère de la famille et du ministère délégué chargé de l'environnement) ;
- Les modes de décentralisation appliqués (décentralisation verticale, décentralisation horizontale, direction par objectifs, direction participative par objectifs...)
- D'autres ressources que les directions régionales disposent

**Figure n°5 : la répartition des crédits budgétaires au titre de l'année 2016 par rapport au budget total**



Source : Elaboré par nos soins

**Conclusion :**

Des efforts remarquables ont été déployés en matière d'accélération du développement socio-économique du pays en vue d'assurer plus de transparence quant à la gestion publique notamment l'adoption de la gestion budgétaire axée sur les résultats qui comporte un certain nombre d'éléments assurant l'efficacité, l'efficience et la bonne gouvernance des politiques publiques.

En revanche, le budget de l'état reflète désormais les dépenses et les ressources publiques de l'Etat, articulé autour de programmes auxquels on associe des objectifs et des indicateurs de performance pour l'atteinte de résultats clairement prédéfinis.

Par ailleurs dans un environnement de plus en plus compétitif et exigeant en termes de gouvernance et de qualité de service. Ainsi, outre la gestion budgétaire axée sur le résultat qui aspire à améliorer la gestion politique publique, à renforcer la soutenabilité des finances publiques et de la lisibilité budgétaire, la gestion budgétaire sensible au genre lancée depuis 2002 accompagne le Projet de Loi de Finance. La dimension genre est intégrée comme indicateur de performance élaboré par les départements ministériels.

Cette nouvelle disposition budgétaire a pour objectifs : la réduction de l'inégalité genre (fille/garçon ; femme/ homme), le lancement des programmes d'appui social, la réduction de la pauvreté et le renforcement de l'éducation, la santé et l'amélioration de la qualité de l'environnement.

En dépit des avancées tangibles sur les plans institutionnels et sectoriels qui ont été enregistrées dans ce sens, des inégalités de genre persistent encore et des défis restent à relever.

Dans ce sens, une nouvelle voie d'étude et de recherche peut être menée pour présenter un bilan et un état des lieux concernant la budgétisation axée sur le résultat tenant en compte l'aspect genre ainsi pour élaborer des pistes d'amélioration pour relever les inégalités entre le sexe et pour rendre les budgets plus réactifs aux besoins des citoyennes et citoyens.

## Bibliographie :

### • Articles de revue

- Ansoff. I (1965) « Corporate Strategy». McGraw-Hill, New York.
- Chandler. A, (1962) «Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise». MIT Press, New York.
- Fredrickson J.W (1986), «The strategic decision process and organizational structure», Academy of Management Review, vol. 11, 2, pp. 280-297
- HIBOU. B. (2005), «The «privatization» of the State: North Africa in Comparative Perspective», in K. Schlichte (ed), The Dynamics of the State, Farnham, Ashgate, p. 71-9
- Jones. L. R. (2004), «International Public Management Network Symposium: "New Public Management Has Been Completely Discredited, Thank God! », International Public Management Review, Vol 5, No 2, 148-172
- Lawrence P.R., Lorsch J.W.(1967), «Organization and environment», Boston : Division of research, Harvard Business School
- Love L.G., Priem R.L., Lumpkin G.T.(2002) «Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization», Journal of Management, vol. 28, 5, pp. 611-627
- Peters (B.-G.) (2001), «The Future of Governing: Four Emerging Models, Lawrence», University Press of Kansas.
- Rachid EL OUD; Abderrahim AMEDJAR (2018), «the new tools of management within public institutions moroccans- case of the budgetary programming triennale-», Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, ISSN: 2550-469X, Numéro 7.
- Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire (2002), volume 2 – n°1, les éditions de L'OCDE.

### • Livres

- Alain Desreumaux (1992), « Stratégie », Edition Dalloz
- Ann L. Watkins, C. Edward Arrington (2007), «Accounting, New Public Management and American Politics: Theoretical Insights into the National Performance Review», Critical Perspectives on Accounting 1833–58;
- Christopher Hood (1995), «the new public management in the 1980s: variations on a theme», Accounting organizations and society, Vol.20, No. 2/3, pp. 93-109;

- Christopher POLLITT (1993), « Public Management Reform: A Comparative Analysis », Oxford University Press.
- Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI (2010), « DCG 11 : Contrôle de gestion, manuel et applications 2<sup>e</sup> édition », Edition Dunod.
- François Chouvel (4 février 2014), « L'essentiel des finances publiques 2014, GUALINO EDITIONS » ; 15<sup>e</sup> édition.
- Françoise BERTRAND et al (2014), « DCG 7 Management : L'essentiel en fiches, 3<sup>e</sup> édition » Edition Dunod.
- Jean-Luc CHARRON, Sabine SÉPARI, Françoise BERTRAND (2014), « Management : L'essentiel en fiches », 3<sup>e</sup>me Edition DUNOD ;
- Sabine SÉPARI, Guy SOLLE, Louis LE CŒUR (2014), « Management et contrôle de gestion : L'essentiel en fiches », 2<sup>e</sup>me Edition DUNOD ;
- Simon Alcouffe, et al. (2013), « Contrôle de gestion sur mesure », Edition Dunod.
- Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne Villesèque-Dubus (2003), « Contrôle de gestion sur mesure : Industrie, Grande distribution, Banque, Secteur public, Culture » ; P : 166, Edition DUNOD.
- **Circulaires et décrets :**
  - Circulaire 4/2015 relative au lancement de la budgétisation par programme axée sur la performance, (18 Juin 2015), Chef du gouvernement, Royaume du Maroc.
  - Circulaire 6/2016 relative au lancement de la 4<sup>e</sup>me vague de préfiguration de la LOF, (23 Mai 2016), du Chef du Gouvernement, Royaume du Maroc.
  - Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique N° 130-13 relative à la loi de finances, BULLETIN OFFICIEL, N° 6370 - 1<sup>er</sup> ramadan 1436 (18-6-2015)
  - Décret n° 2-15-426 du 28 ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances, Bulletin Officiel, N° 6378 - 29 ramadan 1436 (16-7-2015)
- **Rapports :**
  - Les rapports des projets de performances pour les années 2015, 2016 et 2017.