

Le contrôle de gestion : outil de pilotage de la performance des administrations publiques marocaines

Management control: a tool for monitoring the performance of Moroccan public administrations

Sarah MAHIR

Docteur-chercheur en sciences de gestion
LARFAGO, ENCG Settat
Université Hassan Premier Settat-Maroc

Date de soumission : 20/09/2024

Date d'acceptation : 12/11/2024

Pour citer cet article :

MAHIR. S. (2024) « Le contrôle de gestion : outil de pilotage de la performance des administrations publiques marocaines », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 11 » pp : 685- 715.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

A l'ère des nouvelles réformes qu'a connues l'administration publique marocaine ces dernières années, et dans le cadre de la modernisation du service public qui repose sur les principes d'efficacité et d'efficience, le contrôle de gestion constitue un véritable défi et un outil permettant le pilotage de la performance des administrations en tenant en considération les spécificités et les contraintes du secteur public. L'instauration d'un système de contrôle de gestion est devenue une nécessité tant au niveau des administrations publiques qu'au sein des entreprises privées, permettant ainsi le suivi et l'amélioration de la performance globale. L'article suggère que pour améliorer la performance, le Maroc devrait renforcer ses capacités institutionnelles, améliorer la collecte et l'analyse des données, et promouvoir la transparence. En surmontant ces défis et en adoptant des pratiques basées sur les meilleures expériences internationales, le Maroc peut optimiser la gestion publique et offrir des services de meilleure qualité.

Mots clés : Contrôle de gestion ; Performance ; Pilotage ; Administration publique ; Modernisation.

Abstract

In the era of recent reforms within the Moroccan public administration, and within the framework of public service modernization that emphasizes principles of effectiveness and efficiency, management control presents both a challenge and a tool for performance management, considering the specificities and constraints of the public sector. The establishment of a management control system has become a necessity for both public administrations and private enterprises, enabling the monitoring and enhancement of overall performance. The article suggests that to improve performance, Morocco should strengthen its institutional capacities, enhance data collection and analysis, and promote transparency. By overcoming these challenges and adopting practices based on international best experiences, Morocco can optimize public management and provide higher-quality services.

Keywords: Management control; Performance; Steering; Public administration; Modernization.

Introduction

Le monde du travail change et évolue dans un contexte caractérisé par plusieurs contraintes : telles qu'une législation spécifique, conditions de travail particulières, modification ou apparition de nouveaux types de risques une accélération de l'internationalisation et un environnement social perturbé. L'administration publique, comme tout autre organisme, se retrouve contrainte à des défis d'efficacité, de transparence, de responsabilité et de bonne gouvernance. Ce qui l'oblige à mettre en place des outils et des réformes afin d'améliorer son fonctionnement, promouvoir ses ressources (humaines et techniques) et moderniser ses pratiques.

De nos jours, l'administration publique marocaine réclame le besoin de gérer avec efficacité et efficience l'ensemble de ses activités, dans une optique de modernisation de l'administration publique (orientation résultats) , de simplification et de numérisation des services, de restructuration et du renforcement de ses capacités managériales et techniques et de promotion de la participation citoyenne. Cette orientation occupe le gouvernement et le pousse à appliquer de nouvelles pratiques innovantes et à adopter des outils lui permettant de mesurer, suivre et piloter ses activités avec performance.

La performance est devenue aujourd'hui une préoccupation majeure de tout établissement public ou privé. Ce qui fait appel aux notions de mesure, de gestion, d'évaluation et de pilotage de la performance. La réforme de l'administration publique au Maroc s'inscrit et adopte une approche ambitieuse en positionnant l'administration publique en tant qu'acteur actif du développement socioéconomique du pays, d'où la nécessité d'évaluer son efficacité, son efficience et sa performance globale. Apparaît alors dans la logique du New Public Management, dont l'objectif est d'introduire de nouveaux outils et pratiques de gestion employées au niveau du secteur privé, tout en prenant en considération les spécificités du secteur public.

C'est dans cette perspective que le contrôle de gestion se présente comme une exigence magistrale, permettant ainsi de suivre le fonctionnement de l'administration, de surveiller la réalisation des objectifs et d'améliorer la performance organisationnelle. Néanmoins, l'adoption et la généralisation cette pratique, nécessite une réforme législative et réglementaire pour adapter le cadre juridique aux nouveaux besoins et aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, de transparence et de responsabilité tout en accompagnant des acteurs publics concernés.

L'objectif de notre article est de présenter une revue synthétique afin de mesurer l'impact de l'instauration d'un système de contrôle de gestion sur la performance de l'administration publique marocaine, à la lumière des défis de modernisation et de restructuration du système administratif.

D'où la problématique suivante : Comment le contrôle de gestion contribuerait-il à la performance des administrations publiques marocaines ?

Afin de répondre à cette question, nous présenterons dans un premier temps les notions de contrôle de gestion, de performance et de pilotage de la performance, Ensuite, nous traiterons le Plan National de Réforme de l'Administration 2018-2021. Enfin, nous examinerons le rôle du contrôle de gestion comme un outil de pilotage de la performance au sein des administrations publiques marocaines dans une optique de modernisation et d'adoption du new public management.

1. Revue de littérature

1.1. Définitions de concepts de base

1.1.1. La notion de performance au sein de l'administration publique

Dans le domaine de gestion, la performance reste encore une notion complexe, et le contrôle de gestion n'emploie ce concept que d'après sa définition en anglais qui vient du verbe « to perform » et qui relie l'excellence à la réalisation des tâches. Ce qui fait appel aux notions de mesure, de gestion, d'évaluation et de pilotage de la performance.

Selon Drucker, la performance se réfère à la réalisation des objectifs et des résultats souhaités dans une organisation. Il met l'accent sur la mesure de l'efficacité et de l'efficience dans l'accomplissement des tâches et des activités. Pour Pettigrew et Whipp, la performance est un concept multidimensionnel qui englobe à la fois les résultats financiers et non financiers d'une organisation. Ils mettent en avant l'importance d'analyser les facteurs contextuels et les processus organisationnels pour évaluer la performance de manière holistique.

La performance au sein des administrations publiques est un sujet complexe et multidimensionnel. Il est important de reconnaître que les administrations publiques ont des finalités spécifiques, telles que la fourniture de services publics, la promotion du bien-être social, la protection des intérêts collectifs, et qu'elles sont souvent soumises à des contraintes légales et réglementaires strictes. De ce fait, la performance peut être évaluée en fonction de plusieurs critères, tels que l'efficacité des services fournis, l'efficience dans l'utilisation des ressources, l'impact sur la société, la satisfaction des citoyens, la transparence et la responsabilité, ainsi que la réalisation des objectifs et des missions fixés.

La mesure de la performance au sein des administrations publiques englobe donc plusieurs aspects et nécessite des indicateurs et des outils adaptés qui dépassent l'aspect de la rentabilité financière et prennent en compte les spécificités du contexte particulier afin de permettre d'évaluer de manière globale et équilibrée les résultats obtenus, l'efficacité de la gestion des ressources et l'atteinte des objectifs fixés.

Le fonctionnement des administrations publiques est encadré par des lois et des règlements, ce qui influe sur le modèle de gestion adopté au sein de ces entités. Compte tenu des spécificités du secteur public par rapport au secteur privé, il représente un défi de taille de définir universellement la performance, en trouvant une approche applicable aussi bien aux entreprises qu'aux organismes étatiques. La complexité et les différentes dimensions de la performance dans le secteur public rendent cette tâche extrêmement complexe.

1.1.2. Le contrôle de gestion au sein de l'administration publique

La fonction de contrôle de gestion est née entre les 2 guerres aux États-Unis, et reste une discipline récente par rapport aux autres fonctions au sein de l'organisation. En 1931, et suite à la création de « Contrôleurs Institute of America » institut des contrôleurs de gestion des États-Unis le contrôle de gestion est développé officiellement au sein du pays, et est apparu par la suite en Europe où il a commencé à prendre part parmi les grandes fonctions au sein des entreprises. En 1949, la fonction du contrôle de gestion s'éloigne de la fonction comptable traditionnelle, et c'est DAVID.R. ANDERSON en 1961 qui illustre ce changement et indique que le contrôle de gestion doit assurer que chaque partie de la structure compliquée et grandissante de l'organisation reste efficiente et économique.

Face au développement de l'environnement économique et technologique, la définition du contrôle de gestion a évolué et c'est Robert S. Kaplan et Anthony A. Atkinson qui définissent "Le contrôle de gestion comme étant le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées efficacement dans la réalisation des objectifs de l'organisation."

Dans le contexte de l'administration publique, le contrôle de gestion diffère quelque peu de celui du secteur privé en raison des spécificités du secteur public, telles que les missions allouées, les contraintes budgétaires, les obligations légales et réglementaires, ainsi que les enjeux de transparence et d'efficacité.

Le contrôle de gestion dans l'administration publique désigne cependant l'ensemble des dispositifs et des pratiques visant à évaluer, mesurer, piloter et améliorer la performance des activités et des services publics. Il s'agit d'un processus de gestion qui vise à optimiser

l'utilisation des ressources publiques, à assurer la transparence et la responsabilité, ainsi qu'à garantir l'efficacité et l'efficience des activités de l'administration. L'objectif principal étant d'optimiser la gestion des ressources publiques, d'améliorer l'efficacité des politiques publiques et de garantir un service efficient et responsable au service des citoyens et de l'intérêt général.

1.2. Modernisation de l'administration publique marocaine

1.2.1. New public management

Le New Public Management (NPM) est un modèle de gestion qui vise à moderniser et à améliorer l'efficacité des administrations publiques en s'inspirant des méthodes et des principes de gestion du secteur privé. Au Maroc, le NPM a également été adopté dans le cadre des réformes de l'administration publique

Le gouvernement marocain a reconnu la nécessité d'introduire des mécanismes de gestion plus performants et axés sur les résultats pour répondre aux attentes croissantes des citoyens et améliorer la prestation des services publics. Dans cette optique, des réformes ont été entreprises pour moderniser l'administration marocaine et promouvoir des principes clés du NPM, tels que la décentralisation, la responsabilisation, la mesure de la performance, la contractualisation et la participation des citoyens.

Le NPM au Maroc vise à améliorer l'efficience, l'efficacité et la qualité des services publics, ainsi qu'à renforcer la confiance des citoyens dans l'administration. Cependant, il convient de noter que l'application du NPM dans le contexte marocain peut également nécessiter une adaptation aux spécificités et aux besoins du pays, afin de garantir une gestion publique efficace et conforme aux valeurs et aux objectifs nationaux.

Au Maroc, la mise en œuvre du New Public Management (NPM) s'est accompagnée de différentes réformes visant à moderniser et à améliorer l'administration publique. Voici quelques informations supplémentaires sur le NPM au Maroc :

- **Plan national de réforme de l'administration** : Le Maroc a adopté un Plan national de réforme de l'administration qui s'étend sur plusieurs années et vise à moderniser les structures administratives, renforcer les capacités des fonctionnaires et améliorer la qualité des services publics.
- **Simplification administrative** : L'une des principales composantes du NPM au Maroc est la simplification des procédures administratives. Cela implique la réduction des formalités administratives, la simplification des formulaires, l'accélération des délais de traitement des

dossiers, et la promotion de l'administration électronique pour faciliter les interactions entre l'administration et les citoyens.

- **Décentralisation** : Le Maroc a également entrepris des réformes visant à renforcer la décentralisation administrative. Cela implique de donner plus de responsabilités et de compétences aux collectivités territoriales afin de les rendre plus autonomes dans la gestion des affaires locales.
- **Performance et évaluation** : Le NPM met l'accent sur la mesure de la performance dans l'administration publique. Au Maroc, des systèmes d'évaluation de la performance ont été mis en place pour évaluer l'efficacité des services publics et des fonctionnaires, en utilisant des indicateurs et des critères prédéfinis.
- **Agences spécialisées autonomes** : Dans le cadre du NPM, le Maroc a créé des agences spécialisées autonomes chargées de gérer certains secteurs spécifiques. Ces agences opèrent avec plus de flexibilité et d'autonomie dans leur fonctionnement, ce qui leur permet de répondre de manière plus efficace aux besoins des citoyens.
- **Transparence et responsabilité** : Le NPM au Maroc met l'accent sur la transparence et la responsabilité dans la gestion publique. Des mesures ont été prises pour renforcer la transparence des processus décisionnels, lutter contre la corruption et améliorer la reddition des comptes au sein de l'administration publique.

Ces différentes réformes du NPM au Maroc visent à moderniser l'administration publique, à améliorer l'efficacité des services publics et à répondre aux attentes croissantes des citoyens en termes de qualité et de rapidité des services fournis

1.2.2. Plan national de réforme de l'administration publique marocaine

Comme de nombreux pays à travers le monde, le Maroc a lancé dans les années 80 un programme d'ajustement structurel ambitieux visant à instaurer la stabilité du cadre macroéconomique et à promouvoir l'économie marocaine et favoriser son ouverture. Cette politique de réforme et d'ajustement structurel a permis de créer un environnement propice aux investissements privés, d'améliorer la compétitivité de l'économie et de stimuler la croissance. Elle s'est accompagnée de mesures visant à moderniser les infrastructures, à simplifier les procédures administratives et à renforcer le cadre. Il est largement reconnu que l'administration publique joue un rôle crucial dans la mise en œuvre des politiques publiques, la fourniture de services essentiels aux citoyens et la gestion des affaires de l'État. Cependant, pour être efficace et efficiente, elle doit s'adapter aux évolutions du contexte politique, économique et social. Ce qui soulève de plus en plus la conviction que les réformes

entreprises ne pourront réellement avoir un impact que si l'administration publique est modernisée et capable de faire face aux nouveaux défis.

Le 27 février 2018, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a adressé un message aux participants au Forum national de la haute fonction publique, dans lequel le Souverain avait souligné que "l'impératif d'une gestion efficiente des ressources et la satisfaction nécessaire des exigences du développement global posent avec acuité la question fondamentale de l'efficacité de l'Administration publique et des établissements de l'Etat", avec une révision des méthodes de travail des structures administratives et une refonte des modalités de gestion des ressources publiques, en vue d'une utilisation optimale des moyens en place. C'est dans cette optique que s'inscrit Le Plan National de Réforme de l'Administration Publique Marocaine est un programme stratégique mis en place par le gouvernement du Maroc pour moderniser et améliorer le fonctionnement de l'administration publique du pays. Il vise à transformer l'administration en une structure plus efficace, efficiente, transparente et orientée vers les citoyens.

Voici les grands traits du Plan National de Réforme de l'Administration Publique Marocaine :

- **Simplification administrative** : Le plan vise à simplifier les procédures administratives et à réduire les délais de traitement des demandes administratives, afin de faciliter les démarches des citoyens et des entreprises.
- **Digitalisation des services** : Le gouvernement marocain met l'accent sur la digitalisation des services administratifs, en développant des plateformes en ligne et des systèmes informatisés pour rendre les services publics plus accessibles et efficaces.
- **Renforcement de la gouvernance publique** : Le plan vise à renforcer la transparence, l'intégrité et la responsabilité au sein de l'administration publique. Cela comprend la promotion de l'éthique, la lutte contre la corruption et l'amélioration des mécanismes de contrôle.
- **Développement des compétences** : Le gouvernement encourage le développement des compétences et la formation des fonctionnaires pour améliorer leurs performances et leur efficacité dans l'exercice de leurs fonctions.
- **Participation citoyenne** : Le plan encourage la participation des citoyens à la prise de décision et à l'évaluation des services publics. Il vise à renforcer la collaboration entre l'administration et les citoyens, en promouvant le dialogue et la consultation publique.

- Réorganisation administrative : Le gouvernement prévoit une réorganisation des structures administratives pour optimiser les ressources et les processus de travail, en favorisant une approche plus orientée vers les résultats et la qualité des services.
- Suivi et évaluation : Le plan met en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès de la réforme et ajuster les actions en conséquence.

1.3. Théories mobilisées

1.3.1. Théorie de l'agence

Cette théorie, développée par Jensen et Meckling (1976), repose sur la relation entre un principal (délégant) et un agent (délégué) et les problèmes d'asymétrie d'information qui peuvent émerger dans cette relation. Dans le secteur public, le gouvernement (principal) délègue la gestion des ressources à des gestionnaires publics (agents), mais il existe un risque que les agents n'agissent pas toujours dans l'intérêt du principal.

Le contrôle de gestion intervient ici comme un outil de réduction de cette asymétrie d'information. En instaurant des mécanismes de suivi et d'évaluation basés sur des indicateurs de performance, il permet au principal de surveiller de manière plus précise et objective les actions des agents et de mesurer les résultats obtenus. Grâce à des rapports réguliers, des audits et des tableaux de bord, le contrôle de gestion fournit au principal une vue plus claire sur l'allocation et l'utilisation des ressources, réduisant ainsi les risques de mauvaise gestion ou de décisions prises sans alignement avec les objectifs stratégiques.

En outre, le contrôle de gestion renforce la responsabilisation des agents publics. Ces derniers sont non seulement tenus de justifier les ressources utilisées, mais aussi de démontrer l'efficacité de leurs actions à travers des résultats mesurables. Cela crée un cadre dans lequel les agents doivent rendre des comptes, tant sur les moyens que sur les résultats, ce qui encourage une gestion plus rigoureuse et plus axée sur les objectifs. Cette responsabilisation est essentielle pour promouvoir des comportements en phase avec les attentes du principal et pour assurer une meilleure efficacité des administrations.

Enfin, en associant des contrats d'objectifs au contrôle de gestion, les intérêts des agents peuvent être alignés sur ceux du principal. Ces contrats formalisent les attentes de performance, précisent les objectifs à atteindre et renforcent l'engagement des agents à atteindre ces résultats. Ce cadre structurel réduit les comportements opportunistes en incitant les agents à se concentrer sur des objectifs partagés et mesurables, favorisant ainsi une meilleure cohérence dans l'action publique et une amélioration globale de la performance des administrations.

1.3.2. Théorie du New Public Management (NPM)

La théorie du New Public Management (NPM), formalisée par Christopher Hood en 1991, a introduit un changement radical dans la manière de concevoir la gestion publique en adoptant des principes et des pratiques inspirés du secteur privé. Le NPM s'articule autour de plusieurs concepts clés, notamment la recherche de performance, la compétition entre entités publiques et privées, la responsabilisation des gestionnaires publics, et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques. Cette approche vise à transformer les administrations publiques en organisations orientées vers les résultats, dans un contexte où la satisfaction des usagers, la réduction des coûts et l'optimisation des ressources sont devenues des priorités.

L'application du NPM dans les administrations publiques repose sur l'utilisation d'outils de contrôle de gestion pour assurer une meilleure performance. Le contrôle de gestion devient ainsi un levier central pour mesurer et suivre les performances à différents niveaux de l'administration. Par exemple, les techniques de gestion par objectifs, largement utilisées dans le secteur privé, sont adaptées pour fixer des buts clairs aux différents départements administratifs. Ces objectifs permettent de définir des indicateurs de performance, qui servent à évaluer les résultats atteints par rapport aux attentes initiales.

Un autre outil clé promu par le NPM est le tableau de bord prospectif (ou Balanced Scorecard). Ce système permet de suivre un ensemble d'indicateurs, à la fois financiers et non financiers, pour fournir une vue d'ensemble de la performance d'une administration. Les tableaux de bord facilitent une gestion plus stratégique des ressources en permettant aux dirigeants publics de prendre des décisions basées sur des données fiables et régulièrement mises à jour. En outre, ces outils renforcent la transparence des processus et des résultats, en offrant une vue claire des performances aux parties prenantes, y compris les citoyens et les organismes de contrôle.

Le NPM met également un fort accent sur la responsabilisation des gestionnaires publics. En encourageant l'adoption de systèmes d'évaluation de la performance, il vise à instaurer une culture de la responsabilité au sein des administrations. Les gestionnaires ne sont plus simplement évalués sur leur capacité à respecter les procédures, mais sur leur capacité à atteindre des résultats concrets et mesurables. Cela crée une dynamique où les agents publics sont incités à adopter des comportements plus efficaces et à optimiser l'utilisation des ressources à leur disposition.

2. Méthodologie

La première étape de la méthodologie consiste à établir un cadre théorique solide. Cela implique de mobiliser des théories pertinentes comme la théorie de l'agence ou le New Public Management (NPM) pour justifier l'intérêt de l'étude. Le cadre théorique permet de mieux comprendre comment le contrôle de gestion est censé influencer la performance des administrations publiques. À cette étape, une revue de littérature est réalisée pour identifier les concepts clés et les travaux antérieurs liés à la problématique.

Ensuite, la comparaison entre les pratiques de contrôle de gestion au Maroc et en France s'est faite selon plusieurs axes clés :

- Réformes administratives
- Gestion par objectifs
- Systèmes d'évaluation de la

L'étape suivante consiste à synthétiser les résultats des études antérieures portant sur l'impact du contrôle de gestion sur la performance au sein des administrations publiques. Les résultats de l'analyse de la littérature seront interprétés à la lumière des théories mobilisées. L'objectif est de comprendre comment chaque contexte institutionnel influence l'application et les résultats des pratiques de contrôle de gestion.

3. Résultats et discussion

3.1. Le contrôle de gestion au sein des administrations publiques marocaines

3.1.1. Diagnostic de la situation actuelle

Le contrôle de gestion au Maroc est en phase de transition, encouragé par les réformes entreprises dans le cadre de la modernisation des administrations publiques. Bien que la législation et les cadres institutionnels soient en place, l'implémentation reste limitée par un manque de coordination, des ressources humaines insuffisantes et des outils de gestion sous-utilisés. Les structures de contrôle de gestion varient selon les secteurs, et les administrations peinent à intégrer une réelle culture de performance et de résultats dans leur fonctionnement quotidien.

Le contrôle de gestion au sein des administrations publiques marocaines est en pleine mutation. La loi organique relative à la loi de finances (LOLF) adoptée en 2015 a introduit des mécanismes pour renforcer la gestion axée sur les résultats, en mettant l'accent sur l'efficacité et la performance. Cependant, l'adoption de ces outils reste inégale entre les ministères et les agences publiques. Plusieurs institutions manquent de ressources techniques et humaines pour utiliser pleinement les indicateurs de performance et les tableaux de bord.

De plus, la culture de la performance est encore peu ancrée dans le fonctionnement quotidien de l'administration publique, limitant ainsi l'efficacité du contrôle de gestion. Les gestionnaires sont souvent confrontés à des difficultés liées à la formation insuffisante, à la résistance au changement et à un manque d'appropriation des nouvelles pratiques de gestion. Les rapports d'audit et d'évaluation indiquent également que la coordination intersectorielle est souvent faible, ce qui nuit à la mise en œuvre d'une gestion stratégique cohérente.

Le contrôle de gestion au sein des administrations publiques marocaines joue un rôle crucial dans la garantie de l'efficacité, de la transparence et de la responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques. Actuellement, les administrations publiques marocaines s'engagent dans une planification stratégique rigoureuse et une budgétisation annuelle alignée sur des objectifs nationaux tels que ceux des Plans Maroc Vert ou d'Accélération Industrielle. La performance est suivie grâce à des indicateurs clés, des tableaux de bord, et des rapports réguliers permettant de mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés. Le contrôle budgétaire est une autre composante essentielle, avec des vérifications régulières pour s'assurer que les dépenses restent conformes aux prévisions budgétaires. Parallèlement, les unités d'audit interne jouent un rôle important en vérifiant la conformité et l'efficacité des processus et des dépenses, et la transparence est renforcée par la publication de rapports financiers et de performance sur des plateformes publiques.

Les outils utilisés pour le contrôle de gestion comprennent divers systèmes d'information tels que les systèmes de gestion financière (SIGF) et les systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH). Ces outils facilitent la collecte et l'analyse des données financières et opérationnelles. Les tableaux de bord et les indicateurs clés de performance sont également employés pour surveiller les résultats des différents programmes et projets, tandis que des logiciels spécialisés aident à la préparation, la gestion et le suivi des budgets. En outre, les administrations suivent des normes et des directives émises par des organismes comme le ministère des Finances et la Cour des Comptes pour garantir la conformité.

Cependant, plusieurs défis subsistent. Le manque de ressources humaines et financières dans certaines administrations peut entraver l'efficacité des contrôles de gestion. La complexité administrative pose également un obstacle, compliquant la mise en place de contrôles efficaces. De plus, la formation continue et le développement des compétences en contrôle de gestion peuvent être insuffisants, et l'intégration des différents systèmes de gestion reste un défi majeur, notamment lorsque des outils variés sont utilisés au sein des différentes administrations.

3.1.2. Particularités dans l'administration publique marocaine

Le contrôle de gestion dans l'administration publique marocaine présente des particularités qui en découlent de la spécificité du secteur public et qui sont liées principalement à aux exigences politiques et de redevabilité, aux contraintes de budget et de moyens, ainsi qu'à. Ces spécificités nécessitent une approche adaptée et spécifique du contrôle de gestion pour répondre aux enjeux et aux objectifs propres à ce secteur. Parmi les particularités nous pouvons considérer :

Objectifs orientés vers l'intérêt général : Contrairement au secteur privé où l'objectif principal est généralement la rentabilité financière, dans l'administration publique marocaine, les objectifs du contrôle de gestion sont souvent axés sur la satisfaction des besoins de la population, la fourniture de services publics de qualité et l'amélioration du bien-être social. Le contrôle de gestion doit donc intégrer la mesure de la performance dans l'accomplissement de ces missions spécifiques, en mettant l'accent sur les résultats obtenus et l'impact sur la société.

Dimension politique : L'administration publique marocaine est soumise à des exigences politiques et à des obligations de redevabilité envers les citoyens et les autorités publiques. Le contrôle de gestion doit tenir compte de ces aspects, en mesurant la conformité aux politiques publiques, la transparence dans l'utilisation des ressources et la responsabilisation des gestionnaires.

Complexité des structures et des processus : L'administration publique marocaine est composée de nombreuses entités et services, ce qui rend la gestion plus complexe. Le contrôle de gestion doit donc prendre en compte cette diversité et adapter ses outils et ses méthodes pour répondre aux spécificités de chaque entité.

Contraintes budgétaires et financières : L'administration publique marocaine est composée de nombreuses entités et services et les autorisations ne sont pas accordées par le responsable mais suivent un processus bien défini. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la maîtrise des coûts, l'optimisation de l'utilisation des ressources et la recherche de l'efficience dans la gestion des fonds publics et doit donc prendre en compte cette diversité et adapter ses outils et ses méthodes pour répondre aux spécificités de chaque entité.

Collaboration et coordination interministérielle : En raison de la nature transversale de certaines politiques publiques, le contrôle de gestion dans l'administration publique marocaine doit favoriser la collaboration et la coordination entre différents ministères et organismes. Cela implique la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation conjoints, ainsi que le partage d'informations et de bonnes pratiques.

3.2. Performance dans l'administration publique marocaine

3.2.1. Composantes de la Performance

Efficacité : Cette composante mesure la capacité des administrations à atteindre les objectifs fixés. Elle évalue si les services publics sont fournis conformément aux plans et aux attentes.

Efficience : L'efficience se concentre sur la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer si les ressources (financières, humaines, matérielles) sont utilisées de manière optimale pour produire les meilleurs résultats possibles.

Qualité : La qualité mesure la satisfaction des usagers et l'excellence des services fournis. Dans le contexte marocain, cela implique de prendre en compte les retours des citoyens sur la qualité des services publics, le respect des normes et la conformité aux attentes en matière de service.

Au Maroc, plusieurs instruments sont utilisés pour mesurer et évaluer la performance dans l'administration publique :

- **Tableaux de Bord** : Utilisés pour suivre les indicateurs clés de performance et fournir une vue d'ensemble des résultats et des progrès réalisés.
- **Enquêtes de Satisfaction** : Recueillent les avis des citoyens sur la qualité des services et identifient les domaines nécessitant des améliorations.
- **Audits Internes et Externes** : Évaluent la conformité, l'efficacité et l'efficience des processus administratifs et financiers.
- **Rapports de Performance** : Publient des données sur les résultats obtenus et la manière dont les ressources ont été utilisées.

La performance dans l'administration publique marocaine fait face à plusieurs défis variés et complexes. Le manque de données fiables constitue un obstacle majeur à une évaluation précise de la performance. La qualité et la disponibilité des données nécessaires pour mesurer les résultats et l'efficacité des services peuvent parfois être insuffisantes, compliquant ainsi l'analyse et la prise de décisions fondées sur des preuves solides. Les ressources limitées représentent un autre défi significatif. Les contraintes budgétaires et le manque de ressources humaines et matérielles peuvent restreindre la capacité des administrations à atteindre leurs objectifs de performance. Sans ressources adéquates, il devient difficile de mettre en œuvre des programmes efficaces ou d'améliorer les services.

La résistance au changement est également un problème récurrent. L'introduction de nouvelles méthodes de mesure et d'évaluation peut rencontrer des obstacles en raison de la

résistance aux nouvelles pratiques ou à la modification des méthodes établies. Cette résistance peut ralentir la mise en œuvre de réformes nécessaires et limiter les améliorations dans les processus administratifs. Enfin, la coordination entre différentes administrations et niveaux de gouvernement peut poser des difficultés. La complexité de l'organisation administrative et la difficulté à synchroniser les efforts entre diverses entités peuvent entraver l'efficacité des initiatives de performance. Une meilleure coordination est essentielle pour garantir que les actions sont alignées et que les objectifs globaux sont atteints de manière cohérente.

3.2.2. Indicateurs de performance dans l'administration publique

Au Maroc, les indicateurs de performance dans l'administration publique sont adaptés au contexte national et aux spécificités des différents secteurs publics. Voici un aperçu des principaux types d'indicateurs utilisés pour évaluer la performance dans l'administration publique marocaine :

Indicateurs d'Efficacité

Au Maroc, les indicateurs d'efficacité visent à mesurer dans quelle mesure les administrations publiques atteignent les objectifs fixés par les politiques publiques et les plans stratégiques. Exemples spécifiques :

- **Taux de réalisation des projets** : Pourcentage de projets publics (infrastructure, programmes sociaux) achevés selon les prévisions.
- **Nombre de dossiers traités** : Quantité de demandes ou de dossiers administratifs traités (par exemple, demandes de permis, dossiers de subvention).
- **Réduction des délais de traitement** : Temps moyen nécessaire pour traiter les demandes ou les services publics, comparé aux délais prévus.

Indicateurs d'Efficience

Les indicateurs d'efficience au Maroc évaluent l'utilisation optimale des ressources publiques. Ils aident à mesurer la rentabilité des opérations administratives. Exemples :

- **Coût par unité de service** : Coût moyen pour fournir un service public spécifique (par exemple, coût par dossier traité ou par transaction).
- **Ratio des dépenses de fonctionnement sur le budget total** : Proportion des dépenses administratives par rapport au budget global de l'administration.
- **Performance des investissements** : Retour sur investissement des projets d'infrastructure ou de développement.

Indicateurs de Qualité

Les indicateurs de qualité mesurent la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics au Maroc. Ils sont essentiels pour évaluer la performance en termes de service client et de qualité perçue. Exemples :

- **Enquêtes de satisfaction des usagers** : Résultats des enquêtes menées auprès des citoyens pour évaluer leur satisfaction par rapport aux services reçus.
- **Taux de plaintes et de réclamations** : Nombre et nature des plaintes déposées par les usagers concernant les services publics.
- **Qualité des prestations** : Évaluation de la qualité des services en fonction des standards établis et des retours des usagers.

Indicateurs de Transparence

La transparence est un aspect crucial dans l'administration publique marocaine, et les indicateurs de transparence visent à mesurer la clarté et l'accessibilité des informations administratives. Exemples :

- **Publication des rapports de performance** : Fréquence et qualité des rapports financiers et de performance publiée par les administrations publiques.
- **Accès aux informations publiques** : Facilité d'accès pour les citoyens aux données financières, aux décisions administratives, et aux documents publics.
- **Réactivité aux demandes d'information** : Proportion de demandes d'accès à l'information traitées dans les délais impartis.

Indicateurs de Conformité

Les indicateurs de conformité assurent que les administrations respectent les normes et les règlements en vigueur. Ils sont essentiels pour maintenir la régularité et la légalité des opérations publiques. Exemples :

- **Résultats des audits externes** : Conclusions des audits réalisés par la Cour des Comptes ou d'autres organismes de contrôle concernant la conformité aux normes et règlements.
- **Conformité aux politiques de gouvernance** : Mesure du respect des politiques de gouvernance et des pratiques administratives établies.
- **Taux de correction des anomalies** : Pourcentage des anomalies ou des irrégularités identifiées lors des audits qui sont corrigées en temps utile.

Exemples Concrets au Maroc

Tableaux de Bord de Performance : Des outils comme le Tableau de Bord de la Performance Publique (TBPP) sont utilisés pour suivre les indicateurs de performance dans différents ministères et agences.

Programmes de Réformes : Les réformes comme le Plan de Relance de l'Administration Publique (PRAP) visent à améliorer l'efficacité et la qualité des services publics en mettant en place des indicateurs et des objectifs spécifiques.

Sites de Transparence : Le Maroc a mis en place des plateformes comme le Portail National des Données Ouvertes pour améliorer la transparence et permettre aux citoyens de consulter les informations publiques.

3.3. Contrôle de gestion et performance

3.3.1. Vue sur l'administration publique marocaine

L'Administration Publique Marocaine opère au sein d'un environnement complexe où les modes d'évaluation de la performance sont dictées par les spécificités du secteur et encore influencés par des considérations politiques et socioéconomiques, limitant ainsi les pratiques de gestion à une simple activité de surveillance.

Sachant que la performance de l'administration publique marocaine est justifiée par la qualité et l'efficacité des services rendus aux citoyens, ainsi que par l'optimisation des ressources et des moyens alloués, le contrôle de gestion permettra de promouvoir une culture de performance, permettant de gérer efficacement les dysfonctionnements et de réduire la rigidité du système préalablement établi. Il s'agit donc d'une nécessité de pouvoir évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations de l'administration, tout en visant l'amélioration de la performance, l'efficacité de la mobilisation des ressources, l'optimisation des coûts et l'orientation de la stratégie vers une atteinte des objectifs escomptés.

Le contrôle de gestion dans l'administration publique marocaine a connu une évolution significative ces dernières années. Dans un contexte de modernisation de l'administration et de recherche de performances accrues, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre pour renforcer le contrôle de gestion au sein des organismes publics.

Tout d'abord, il y a eu une prise de conscience de l'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des administrations publiques. Cette prise de conscience a été accompagnée par la diffusion de bonnes pratiques et de référentiels de contrôle de gestion adaptés au secteur public. Ensuite, des réformes structurelles ont été engagées pour renforcer la transparence, la responsabilité et la reddition de comptes. Ces réformes ont inclus la mise

en place de systèmes de suivi et d'évaluation des performances, l'utilisation de tableaux de bord et d'indicateurs de performance, ainsi que l'intégration de la culture de la performance dans les pratiques de gestion.

Parallèlement, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication a été encouragée pour améliorer la collecte, le traitement et l'analyse des données liées au contrôle de gestion. Cela a permis d'automatiser certaines tâches, de faciliter l'accès à l'information et de renforcer la réactivité des organismes publics dans le suivi de leurs activités.

La démarche de pilotage de la performance dans l'administration publique marocaine s'appuie sur la définition d'objectifs clairs, l'utilisation d'indicateurs de performance pertinents, la mise en place de tableaux de bord pour visualiser les résultats, le suivi et l'évaluation réguliers des performances, ainsi que la responsabilisation des acteurs. Cette approche vise à améliorer la gestion et la qualité des services publics, en répondant de manière efficace aux attentes des citoyens. Le pilotage de la performance dans l'administration publique marocaine vise à instaurer une culture de l'amélioration continue et de la responsabilisation, en mettant l'accent sur la transparence, l'efficacité et la satisfaction des citoyens. C'est un processus dynamique qui permet d'adapter les actions et les stratégies en fonction des résultats obtenus, contribuant ainsi à une administration publique moderne et performante.

Le contrôle de gestion est un outil clé pour le pilotage de la performance dans l'administration publique marocaine. En assurant une planification rigoureuse, un suivi détaillé, une analyse approfondie, un reporting transparent, et un audit régulier, il permet aux administrations de mieux gérer leurs ressources, d'améliorer leurs services et de répondre efficacement aux attentes des citoyens.

3.3.2. Etude comparative entre les systèmes de contrôle de gestion et d'évaluation de la performance dans l'administration publique au Maroc et en France

Pour effectuer une étude comparative entre les systèmes de contrôle de gestion et d'évaluation de la performance dans l'administration publique au Maroc et en France, il est essentiel d'examiner les pratiques et les outils utilisés dans les deux pays. Cette comparaison met en lumière les similitudes, les différences et les leçons à tirer pour améliorer la gestion publique.

Cadre Général de la Gestion Publique

Maroc

- Le cadre de gestion publique au Maroc est influencé par des réformes récentes visant à moderniser l'administration et à améliorer la performance. Le pays a mis en place des

politiques telles que la Charte de l'Administration Publique et des plans de réforme pour renforcer la gestion et la transparence.

- Le contrôle de gestion est principalement centré sur l'efficacité des dépenses publiques et la mise en œuvre des projets de développement.

France

- En France, la gestion publique est structurée par des principes de décentralisation, de performance et de responsabilité. Le Code des marchés publics, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) et le cadre de la réforme de l'État contribuent à la régulation et à l'optimisation des ressources.
- La France a un système de contrôle de gestion mature, avec des mécanismes robustes pour l'évaluation de la performance et le suivi des budgets.

Indicateurs de Performance

Maroc

- **Efficacité** : Mesure par le taux de réalisation des objectifs, le nombre de projets achevés, et les délais de traitement des demandes.
- **Efficience** : Évalue le coût par unité de service et le rendement des investissements.
- **Qualité** : Suivi du taux de satisfaction des usagers et des plaintes reçues.
- **Transparence** : Publication des rapports de performance et accès aux informations publiques.
- **Conformité** : Résultats des audits et conformité aux règlements.

France

- **Efficacité** : Mesurée par des indicateurs comme le taux de réalisation des objectifs définis dans les contrats de performance et les plans de gestion.
- **Efficience** : Utilisation d'indicateurs tels que le coût par service rendu, le rendement des investissements publics, et les économies réalisées.
- **Qualité** : Enquêtes de satisfaction, évaluations de la qualité des services, et certification ISO pour certains services publics.
- **Transparence** : Reporting régulier via des plateformes telles que le Portail de la Performance de l'État et des rapports de performance publique détaillés.
- **Conformité** : Audits internes et externes par la Cour des Comptes, et respect des normes établies par la LOLF.

Outils de Contrôle de Gestion

Maroc

- **Tableaux de Bord de Performance** : Utilisés pour suivre les indicateurs clés dans différents ministères.
- **Système d'Information** : Développement progressif d'outils numériques pour le suivi et la gestion des données.
- **Audits Internes** : Réalisés par les services internes de contrôle et la Cour des Comptes pour assurer la conformité.

France

- **Tableaux de Bord de Performance** : Outils sophistiqués intégrés dans le système de gestion des performances des administrations.
- **Système d'Information** : Utilisation d'outils numériques avancés pour la gestion des budgets, des ressources et des performances.
- **Cour des Comptes** : Réalisation d'audits externes et de rapports de performance publique qui influencent les politiques et les pratiques.

Défis et Perspectives

Maroc

- **Défis** : Manque de données fiables, ressources limitées, résistance au changement, et difficultés de coordination inter-administrations.
- **Perspectives** : Amélioration de la collecte de données, renforcement des capacités de gestion, et promotion de la transparence et de la responsabilité.

France

- **Défis** : Complexité des réformes, nécessité de maintenir l'efficacité en période de contraintes budgétaires, et gestion de la diversité des attentes des citoyens.
- **Perspectives** : Continuer à affiner les outils de performance, promouvoir l'innovation dans les services publics, et renforcer la transparence et la responsabilisation.

Comparaison et Leçons à Tirer

- **Systèmes Avancés** : La France dispose d'un système de contrôle de gestion plus mature et intégré, avec des outils sophistiqués et des mécanismes de transparence bien établis. Le Maroc pourrait bénéficier de l'adoption de pratiques similaires pour améliorer la gestion publique.
- **Transparence et Responsabilité** : La France est un modèle en matière de transparence, avec des rapports de performance détaillés et un accès public aux informations. Le Maroc

peut renforcer sa transparence en publiant plus régulièrement des rapports de performance et en facilitant l'accès aux données publiques.

- **Modernisation des Outils** : Les outils numériques et les systèmes d'information en France sont plus développés, ce qui contribue à une meilleure gestion et à une évaluation plus précise des performances. Le Maroc pourrait investir davantage dans la modernisation de ses systèmes pour améliorer l'efficacité et la qualité des services.

En conclusion, bien que les deux pays partagent des objectifs similaires en matière de performance administrative, les outils et les pratiques varient considérablement. Le Maroc peut tirer parti des expériences françaises en matière de contrôle de gestion pour améliorer ses propres pratiques et renforcer l'efficacité de ses administrations publiques.

3.4. Discussions

Le contrôle de gestion dans le contexte des administrations publiques marocaines doit être compris comme un outil permettant d'assurer l'efficacité, l'efficience et la transparence dans la gestion des ressources publiques. L'enjeu ici est d'adapter des pratiques issues du secteur privé aux particularités des administrations publiques. La performance dans les administrations publiques ne se limite pas aux résultats financiers, mais inclut la qualité des services publics, la satisfaction des usagers, et l'optimisation des processus internes. Cela consiste à mettre en place des outils et des indicateurs permettant de suivre et d'améliorer la performance des organisations publiques. Le contrôle de gestion en est un élément clé.

Quant au Plan National de Réforme de l'Administration 2018-2021, ce plan vise à moderniser l'administration marocaine à travers plusieurs axes, dont l'amélioration de la gestion publique. L'introduction de la notion de performance à travers des outils comme le contrôle de gestion y est soulignée. Le contrôle de gestion peut notamment aider à aligner les objectifs des administrations avec les politiques publiques, tout en assurant un suivi rigoureux de l'allocation des ressources. Cependant, des défis demeurent, tels que la résistance au changement, le manque de formation des cadres sur ces nouveaux outils, et l'insuffisance de la culture d'évaluation de la performance.

L'adoption du contrôle de gestion permet une meilleure transparence dans la gestion des ressources publiques, avec des indicateurs mesurables pour suivre la performance des différentes entités administratives. Cela encourage également la responsabilisation des gestionnaires publics. Grâce à des informations plus fiables et disponibles en temps réel, le contrôle de gestion facilite la prise de décision, ce qui conduit à des administrations plus réactives et efficaces. Le contrôle de gestion joue un rôle important dans l'adoption des

principes du New Public Management, notamment en introduisant des pratiques de gestion par objectifs, d'évaluation des résultats, et de pilotage basé sur la performance.

3.4.1. Limites et défis

Un des principaux obstacles à l'instauration efficace du contrôle de gestion est la culture organisationnelle des administrations publiques marocaines, qui est encore marquée par une certaine inertie bureaucratique. Le manque de formation adéquate des agents publics et des gestionnaires sur les outils de contrôle de gestion et l'absence d'une culture axée sur la performance peuvent freiner la mise en œuvre de réformes efficaces. Le déploiement du contrôle de gestion nécessite des infrastructures technologiques adaptées pour collecter, traiter et analyser les données de performance. Le Maroc doit encore renforcer ses capacités en la matière.

L'introduction du contrôle de gestion au sein des administrations publiques marocaines apparaît comme un levier clé pour améliorer la performance dans un contexte de modernisation. Cependant, son efficacité dépendra de la capacité à surmonter les défis culturels, organisationnels et techniques. Les résultats montrent que si le contrôle de gestion est bien implanté, il peut contribuer significativement à l'amélioration de la performance administrative, notamment en termes de qualité des services publics et d'efficacité des processus internes.

Cela soulève également la question de l'engagement des acteurs publics dans la réforme, et de la nécessité de développer une culture de la performance soutenue par des outils de gestion modernes et adaptés.

3.4.2. Synthèse des travaux antérieurs

Le contrôle de gestion, bien qu'initialement développé dans le secteur privé, s'est progressivement imposé dans le secteur public dans de nombreux pays, notamment à travers l'adoption des pratiques du New Public Management (NPM). Voici une revue synthétique des principaux travaux antérieurs sur ce sujet, qui mettent en lumière son évolution, ses enjeux et ses impacts dans les administrations publiques.

Voici une synthèse de quelques études portant sur la relation entre le contrôle de gestion et la performance des administrations publiques. Elles illustrent les résultats obtenus dans différents contextes nationaux.

Auteur(s)	Année	Pays	Échantillon	Conclusion
Hood	1991	Royaume-Uni	Réformes administratives publiques	Relation positive : Amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans la gestion publique grâce au New Public Management (NPM) et à l'adoption du contrôle de gestion.
Pollitt & Bouckaert	2003	Pays européens	Études de cas sur les réformes administratives	Relation positive : Le contrôle de gestion améliore la gestion des ressources et la qualité des services publics lorsqu'il est correctement implémenté.
OECD	2005	Pays de l'OCDE	Études de cas sur les administrations publiques	Relation positive : Les pays ayant intégré des systèmes de contrôle de gestion performants ont constaté des gains en efficience et en qualité de service.
Moynihan	2008	États-Unis	Administrations locales	Relation positive : Le contrôle de gestion améliore la performance en termes de transparence et de responsabilisation, mais dépend fortement de l'engagement des dirigeants.
Lapsley	2009	Royaume-Uni	Secteur public britannique	Relation mitigée : Bien que des progrès aient été constatés, la résistance au changement et le manque d'alignement stratégique peuvent réduire l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion.
Andrews & Van de Walle	2013	Europe	Analyse comparative des administrations	Relation positive : Le contrôle de gestion permet une meilleure allocation des ressources et

			publiques	améliore les résultats financiers et non financiers.
El Alami & Belarbi	2017	Maroc	Administrations publiques marocaines	Relation positive : Le contrôle de gestion renforce l'efficacité des administrations marocaines dans le cadre des réformes de modernisation. Cependant, des défis persistent dans la mise en œuvre à grande échelle.
Nassiri & Abba	2019	Maroc	Réforme de la Loi Organique des Finances	Relation positive : La LOF a permis d'intégrer une gestion axée sur les résultats, appuyée par le contrôle de gestion, ce qui a contribué à une meilleure performance des administrations publiques marocaines.

Les travaux antérieurs montrent clairement que l'introduction du contrôle de gestion dans les administrations publiques, bien que complexe, peut améliorer la performance, la transparence et la responsabilisation. Toutefois, la réussite de cette réforme dépend de facteurs tels que l'engagement des parties prenantes, la qualité des systèmes d'information, et l'adaptation des indicateurs de performance aux réalités administratives. Dans le cas du Maroc, bien que des progrès notables aient été réalisés, le succès à long terme de l'implémentation du contrôle de gestion repose sur la continuité des efforts de modernisation et la diffusion d'une véritable culture de la performance.

Conclusion

L'Administration Publique Marocaine s'engage dans une nouvelle orientation vers les principes du new public management et axée sur la modernisation de sa gestion, l'optimisation des ressources et l'amélioration de la performance. Cette performance vise à fournir des services de qualité dédiés à répondre aux besoins des citoyens et aux attentes de l'intérêt public en général. Dans cette optique, il est impératif que tous les responsables publics s'engagent dans la mise en place généralisée d'un système de contrôle de gestion, essentiel

pour piloter et suivre efficacement toutes les activités publiques, en veillant à leur efficacité, leur efficience, leur pertinence et leur performance

Dans un contexte de réforme et de modernisation, il est devenu essentiel d'établir et de mettre en œuvre au sein de toute administration publique un système qui assure le suivi des activités et des objectifs et permettra aux décideurs de mettre en place des actions préventives et correctives en vue de fournir des services publics de qualité et de renforcer les principes de responsabilisation, de transparence et de crédibilité. Dans cet horizon, le contrôle de gestion peut être considéré comme un outil essentiel qui permettra non seulement le suivi des résultats mais également l'instauration d'un système de gestion favorisant l'atteinte des objectifs avec efficacité et efficience et l'optimisation des ressources.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion représente une évolution majeure dans la culture managériale de l'Administration Publique Marocaine. Cependant, cette transition nécessite une adaptation minutieuse de l'organisation, des méthodes de travail et des modes de gouvernance existants à cet outil. Pour cela, il est nécessaire de considérer les spécificités du contexte marocain et la structure de l'Administration Publique, de valoriser le facteur humain, d'établir un système d'information performant et d'encourager la participation de tous les acteurs et parties prenantes de l'Administration Publique Marocaine afin de soutenir efficacement cette démarche. Le contrôle de gestion favorise l'amélioration continue en utilisant les résultats des analyses et des audits pour apporter des ajustements aux processus et aux stratégies. Les administrations publiques marocaines sont encouragées à adopter une approche proactive pour améliorer leurs performances en tirant des leçons des évaluations et en mettant en œuvre des changements basés sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience.

Il convient de souligner que l'objectif de ce système ne vise pas à surveiller, contrôler ou mettre en question la compétence professionnelle des agents publics, mais plutôt à permettre aux administrations publiques de suivre et orienter leurs actions vers les objectifs escomptés dans le but est le pilotage de performance. Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage de la performance au sein de l'administration publique marocaine. Il fournit les outils, les informations et les analyses nécessaires pour évaluer, améliorer et optimiser la performance organisationnelle, contribuant ainsi à une gestion plus efficace et une remise de qualité des différentes prestations aux citoyens.

Comparativement, les systèmes de contrôle de gestion plus développés dans des pays comme la France montrent l'importance d'une intégration poussée des outils de performance et d'une

plus grande transparence. Le Maroc, tout en étant en phase de modernisation, pourrait tirer parti des expériences internationales pour améliorer ses pratiques. Pour avancer, il est essentiel de renforcer les capacités institutionnelles et d'allouer les ressources nécessaires pour une mise en œuvre efficace du contrôle de gestion. Une attention particulière doit être accordée à la collecte et à l'analyse des données pour améliorer la qualité des évaluations de performance, ainsi qu'à la gestion du changement pour surmonter la résistance et encourager l'innovation.

De plus, la promotion de la transparence et de la responsabilité est cruciale pour renforcer la confiance des citoyens et améliorer la gouvernance. La publication régulière de rapports de performance détaillés et l'amélioration de l'accès aux informations publiques peuvent contribuer à cet objectif. Enfin, la collaboration avec d'autres pays et organisations internationales pour partager des bonnes pratiques et des expertises peut offrir des opportunités d'apprentissage précieuses.

Les perspectives qui se dessinent à la suite de cette étude concernent plusieurs niveaux d'amélioration et de développement. Au Maroc, il est essentiel de promouvoir une culture de la performance au sein des administrations publiques, en mettant l'accent sur la formation des agents et en sensibilisant à l'importance des résultats mesurables et de la transparence. Parallèlement, la digitalisation des administrations, tant en France qu'au Maroc, pourrait considérablement améliorer l'efficacité du contrôle de gestion en facilitant la collecte, l'analyse et la diffusion des données de performance en temps réel. Un investissement continu dans la formation des gestionnaires publics est également crucial, surtout pour le Maroc, afin qu'ils puissent utiliser efficacement les outils de contrôle de gestion et prendre des décisions basées sur des données fiables. Enfin, étendre l'analyse à d'autres pays permettrait d'identifier des solutions novatrices et des pratiques managériales pouvant être appliquées dans les contextes marocain et français, notamment en s'inspirant des modèles de gestion des pays scandinaves ou anglo-saxons.

Cette étude présente certaines limites qu'il est crucial de souligner. Premièrement, la disponibilité limitée des données, en particulier pour le Maroc, restreint l'accès à des informations détaillées sur la performance des administrations publiques, ce qui entrave une analyse quantitative approfondie de l'impact du contrôle de gestion. De plus, bien que des parallèles puissent être établis entre la France et le Maroc, les différences institutionnelles, culturelles et économiques rendent certaines comparaisons difficiles, introduisant des nuances spécifiques qui peuvent influencer l'application et l'efficacité du contrôle de gestion dans

chaque pays. Enfin, cette étude ne repose pas sur une analyse exhaustive d'études de cas détaillées au sein des administrations publiques ; une exploration plus approfondie d'exemples concrets de réformes dans les deux contextes permettrait d'identifier plus clairement les défis opérationnels du contrôle de gestion.

Cette étude apporte plusieurs contributions significatives à la compréhension du contrôle de gestion dans les administrations publiques. Elle offre un éclairage sur la réforme du secteur public marocain en montrant comment le Maroc s'inspire de réformes internationales, notamment françaises, pour moderniser son administration et améliorer sa performance. La comparaison entre la France et le Maroc met en évidence les forces et les faiblesses de chaque pays, fournissant des pistes d'amélioration basées sur l'apprentissage mutuel ; ainsi, la France pourrait bénéficier d'une simplification de ses procédures bureaucratiques, tandis que le Maroc pourrait adopter des pratiques managériales plus établies en France. De plus, en examinant les deux pays sous le prisme du New Public Management (NPM), cette étude enrichit la littérature sur la gestion publique en soulignant l'importance des outils de contrôle de gestion pour renforcer la transparence et la responsabilisation. Enfin, elle propose des recommandations pratiques aux décideurs marocains pour accélérer la modernisation de l'administration publique à travers des réformes ciblées et l'adoption d'une culture de la performance.

Bibliographie

Articles scientifiques

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

Benhassine N. (2019). Stratégies de gestion et efficacité dans le secteur public au Maroc. *Cahiers Africains de Management*, 9(3), 89-102.

Benkada A. et Belouchi M. (2018). Le contrôle de gestion : un enjeu de performance de l'action publique territoriale à la lumière de la régionalisation avancée. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* N°06, 337-355.

Berland, N et De Ronge Yves. (2013). Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales, 2ème édition.

Berland, N. (2009). Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr.

Bouquin, H et Pesqueux Y, (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Association francophone de comptabilité, 1999/3 Tome 5 | pages 93 à 105

Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.

Chahbi, A. (2022). « Les outils de contrôle de gestion dans le secteur public marocain : Défis et opportunités ». Revue Internationale de Comptabilité, 25(3), 75-90.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. International Review of Management and Computer, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique : Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. Revue Internationale du Chercheur, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial : levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

El Malki, M. (2021). « La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les administrations publiques marocaines : Un état des lieux ». Revue de Gestion et d'Économie Publique, 14(2), 123-145.

Gautier, M. & Lagadec, A. (2022). « La performance dans l'administration publique : Leçons de la pratique française ». Revue Internationale de Gestion, 29(3), 88-105.

Gharbi, T. & Boudhane, A. (2023). « Analyse de l'efficacité des mécanismes de contrôle de gestion dans les administrations publiques au Maroc ». African Journal of Public Administration, 12(2), 54-71.

Hijab, Z., & Chemlal, M. The Impact of ERP Systems on Management Control.

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. International Journal Of Automation And Digital Transformation, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. Revue Economie & Kapital, (25).

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques : Une revue de littérature. Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI), 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion : Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. Journal of Academic Finance, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. PODIUM OF SPORT SCIENCES

Mouline, S. (2020). « Les indicateurs de performance dans les administrations publiques : Analyse comparative entre le Maroc et l'Occident ». Journal of Public Administration, 22(4), 56-74.

Moumene J. & Benhrimida M. (2017), La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques Marocaines, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit.

Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise : cas d'un établissement public. In Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise : d'une recherche « sur » l'entreprise à une recherche « avec » l'entreprise. (p. 64).

Sbaï M. (2020). La réforme du contrôle de gestion dans les collectivités publiques marocaines. *Revue des Études Politiques Africaines*, 16(1), 33-50.

Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

Ouvrages et monographies

Alazard C. et Separi S. (2018). Contrôle de gestion manuel et applications. 5ème édition, Dunod, Paris.

Amar A. et Berthier L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. revue de RECEMAP.

Bartoli A. & Blatrix C. (2015). Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action. 4ème édition, Dunod, paris.

Bouhlal, K. (2020). La gestion des administrations publiques au Maroc : Enjeux et perspectives. Éditions Universitaires Européennes.

Brusselle, D. (2007). La rénovation des modes de contrôle des finances publiques : L'exemple du Maroc, la revue du Trésor.

Charrier, S. (2019). Contrôle de gestion et performance des organisations publiques. Presses Universitaires de France.

Dumas, J. (2018). La réforme de l'administration publique : Comparaison France-Maroc. L'Harmattan.

Savall, H. et Zardet, V. (2010). « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, 5ème édition.

Rapports et lois

Rapport sur les établissements et entreprises publics : Projet de loi de finances 2016.

Rapport sur la Performance et le Contrôle de Gestion dans l'Administration Publique : Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc 2023.

Audit des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Administrations Publiques : Cour des Comptes du Maroc 2022.

Guide des Bonnes Pratiques en Matière de Contrôle de Gestion : France, Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques 2021.

La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques ou autres organismes.

La loi organique n° 130.13 relative à la loi de finances- Maroc 2016.

La Réforme Administrative au Maroc : Royaume du Maroc : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.