

Intégration de la démarche performance dans la gestion publique au Maroc à l'aune la crise du covid-19.

Integration of the performance approach into public management in Morocco in the light of the covid-19 crisis.

YOUSSEF Said

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II de Casablanca - Maroc

Laboratoire Recherche Prospective en Finance et Gestion

saiyoussef@yahoo.fr

JAFI Hanane

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II de Casablanca - Maroc

Laboratoire Recherche Prospective en Finance et Gestion

Hanane.jafi0508@gmail.com

Date de soumission : 08/02/2021

Date d'acceptation : 24/03/2021

Pour citer cet article :

YOUSSEF.S et JAFI .H. (2021) «Intégration de la démarche performance dans la gestion publique au Maroc à l'aune la crise du covid-19», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 3» pp : 236-251.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

En s'inspirant des principes de la « Nouvelle Gestion Publique », le Maroc a institué un cadre de performance pour sa gestion publique à travers la Loi Organique de Finances de 2015 « LOF ». La gestion centrée sur la performance instituée par la « LOF » a pour but d'améliorer l'efficacité socio-économique, la qualité des services ainsi que l'efficience de la gestion publique .Dans un contexte international marqué par une crise sanitaire devenue économique inédite , le rôle irréfutable de la gestion par la performance des actions publiques ressurgit avec acuité, en adoptant une démarche analytique et descriptive, cet article trace comme objectif de mettre en avant l'importance de la démarche de performance dans la recherche de l'efficacité et l'efficience des dispositifs de soutien financiers entrepris par les pouvoirs publics pour contenir et atténuer les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire du Covid-19.

Mots-clés : Nouvelle Gestion Publique ; Loi Organique de Finances ; Démarche de performance ; Système de gestion des finances publiques ; Crise Covid-19.

Abstract

Drawing on the principles of new Public Management, Morocco established a performance framework for its public management through the 2015 Organic Finance Act « OFI ». The performance-based management of « OFA » aims to improve socio-economic efficiency, quality of services and efficiency of public management. In an international context marked by an unprecedented economic health crisis, the primary role of the performance approach is resurgent acutely, by adopting an analytical and descriptive approach, this article sets out as an objective to highlight the importance of the performance approach in the search for efficiency of public actions undertaken to contain and mitigate the economic effects of the Covid-19 crisis.

Keywords : New Public Management ; Organic Finance Act ; Performance approach ; Public finance management system ; Covid-19 crisis .

Introduction

Au milieu des années 90 un mouvement à tendance universelle visant à rendre la gestion publique plus performante a été initié par des pays anglo-saxons. Baptisé « Nouvelle Gestion Publique », ce courant avait pour objectif de réformer l'Etat sous de nouveaux principes inspirés de la gestion propre aux entreprises. Pour s'imprégner de la culture de la performance le Maroc a adopté la loi organique relative à la loi de finances n°130-13 (LOF) en 2015 applicable à partir du 1^{er} janvier 2016 en vue d'améliorer l'aptitude des gestionnaires publics à appliquer et rendre compte des résultats des politiques publiques (Waintrop, Chol, 2003).

En fait, l'injonction de la démarche de la performance dans le domaine de la gestion publique au Maroc dans le cadre de la LOF se veut un fil conducteur de la « Nouvelle Gestion Publique ». La gestion par la performance des actions publiques a regagné beaucoup d'intérêt dans le contexte sanitaire contemporain. En effet, apparue à WUHAN en Chine en décembre 2019, la pandémie de Covid-19 (maladie infectieuse due au coronavirus SARS-CoV-2) s'est propagée d'une manière exponentielle partout dans le monde, et le Maroc n'en fait pas exception. Cette crise sanitaire qui s'est vite transformée en crise économique inédite a participé à la consécration du rôle de l'Etat comme agent régulateur, susceptible de protéger les populations et d'amortir les effets négatifs de la crise par ces politiques publiques. Dans la même veine et, avec le souci d'optimisation des ressources limitées, l'intégration de la démarche de performance dans l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques demeure un garant de l'efficacité et l'efficience des actions publiques entreprises. Dans cette optique, ce travail envisage d'interroger la problématique suivante : **Quel est le rôle dévolu par l'Etat à la démarche de performance dans le contexte sanitaire et économique contemporain?** Cette réflexion présente de ce fait un intérêt scientifique parce qu'elle brosse les conditions d'une mutation de la gestion publique vers le pilotage par la performance dans un contexte où des exigences supplémentaires sont posées sur les systèmes de gestion des finances publiques partout dans le monde.

Cet article esquisse dans sa première partie les questions théoriques relatives à la notion de performance dans le secteur public comme paradigme de la « Nouvelle Gestion Publique ». La deuxième partie étudie le rôle dévolu par l'Etat à la démarche de performance dans le contexte sanitaire et économique contemporain. Au plan méthodologique, cet article s'est

basé sur une approche descriptive et analytique de la démarche de performance, en faisant recours à des textes juridiques, rapports officiels et articles scientifiques.

1. L'émergence de la démarche de gestion par la performance au Maroc « Revue de littérature » :

1.1. La performance dans le secteur public comme paradigme de la « Nouvelle Gestion Publique » :

La sous-performance des organisations publiques a poussé les pays de l'OCDE à partir des années 1990 à s'engager dans un vaste chantier de réforme de leur gestion publique. Ces réformes se sont principalement appuyées sur le paradigme d'origine néolibérale de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), stipulant la convergence des pratiques managérielles entre les secteurs privés et publics. Cette doctrine soutient l'introduction du phénomène de « **la concurrence** », des mécanismes du « **marché** », de la « **responsabilisation** » des gestionnaires publics, de la substitution de la logique de « **client** » à celle de citoyen et de « **la gestion orientée vers les résultats** » au lieu de celle centrée sur les moyens, pour améliorer la performance des services administratifs centraux et locaux. (Bellini *et al.*, 2018).

Dans cet article nous entendons par « Nouvelle gestion Public » une conception moderne du management du secteur public « **Fondé notamment sur des principes d'efficience, de transparence, de responsabilité managériale** » (Florence NOGUERA, 2010) qui ambitionne de rompre avec le mode « **légal-rationnel du fonctionnement bureaucratique** » (Bellini *et al.*, 2018) des organisations publiques de Max Weber. Ce modèle de gestion baptisé également Nouveau Management Public (concept apparu initialement dans un article de Christopher Hood publié en 1991), puise ses outils, principes et techniques du secteur privé. Le NMP est apparu dans les pays anglo-saxons notamment la Nouvelle-Zélande et la Grande-Bretagne comme mode de réforme de la gestion publique avant de se propager partout dans le monde.

Adopter les outils de gestion issus de l'entreprise marchande à l'Etat est devenu désormais le mot d'ordre de la Nouvelle Gestion Publique. Selon cette conception, l'action publique est appelée à devenir efficace et performante en vue de répondre aux besoins de la figure des citoyens-usagers-contribuables, de la même manière une firme du secteur marchand concurrentiel agit envers ses bailleurs de fonds, salariés et clients. En comparaison avec les

pratiques traditionnelles de la gestion publique reposant uniquement sur la bonne application des lois et règlements (veiller à la conformité des actes administratifs et financiers entrepris avec la réglementation en vigueur), la gestion publique préconisée par la NGP propose une nouvelle conception de l'action publique, basée sur des objectifs suivants :« **La conformité , l'efficacité, la sécurité et la transparence** »(COHEN, 2012).

Tableau n°1 : Les objectifs de la nouvelle gestion administrative et financière

Avant	Désormais
	CONFORMITE (y compris normes et bonnes pratiques) à l'ensemble des règles
Un seul objectif : LA REGULARITE Le législateur ne pouvant se tromper, il suffit d'appliquer la loi	EFFICACITE -par évaluation des résultats (indicateurs) -par les « 3 E » : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Effectiveness,</i> • <i>Effeciency,</i> • <i>Economy</i>
	SECURITE -inspection -lutte contre la fraude
	TRANSPARENCE Reddition des Comptes Audit externe Reporting administratif public

Source : La Nouvelle Gestion Publique Concepts, outils, structures, bonnes et mauvaises pratiques Contrôle interne et audits publics, 3^{ème} édition Alain-Gérard Cohen 2012, p 25.

Avec l'émergence de la NGP, la recherche de la performance dans le secteur public a connu une importance grandissante. Inspirée du secteur privé cette notion demeure difficile à définir, atteindre, ou encore évaluer, cette difficulté s'accroît davantage lors de l'introduction du concept dans le secteur public. Sur le plan étymologique, « **le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action, sans qu'aucun a priori ne soit apparent sur la nature, le niveau ou la mesure du résultat à obtenir** » (Bartoli *et al.*, 2011). Transposée dans le domaine de l'entreprise privé, la performance devient « **le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources**

consommées. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience» (Issor, 2017).

L'introduction d'une démarche de performance dans la sphère publique peut être définie comme « **un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire vers l'atteinte de résultats prédéfinis, en matière d'efficacité socio-économique, de qualité de service, d'efficience, dans le cadre de moyens prédéterminés**» (MEFR France, 2004). ¹En ce qui concerne l'aspect socio-économique, l'efficacité renvoie aux effets escomptés des interventions étatiques en termes d'amélioration des conditions de vie des citoyens, l'efficience quant à elle fait référence à l'optimisation de ressources déployées en rapportant les moyens aux résultats obtenus, alors que la qualité de service envisage l'amélioration de la satisfaction des usagers des services publics (Direction des budgets France, 2015).

1.2. La LOF 130-13 : la performance au cœur de l'Etat :

C'est la loi organique relative à la loi de finances (LOF) n°130-13 qui a institué la démarche de performance dans la gestion publique au Maroc. Cette nouvelle constitution financière représente le cadre juridique de la réforme de l'Etat, elle jette les fondements conceptuels des lois de finances annuelles ainsi que les modalités relatives à leur élaboration, adoption et exécution. La LOF est basée sur trois piliers fondamentaux à savoir : la performance de la gestion publique, sa transparence et la reddition des comptes, selon le ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, la matérialisation du premier pilier se fait sur le plan pratique à travers « **l'adoption de la programmation budgétaire triennale (PBT) actualisée annuellement qui représente un cadre de suivi de la performance en permettant d'inscrire la gestion budgétaire dans une perspective triennale, la préparation des programmes budgétaires qui visent l'amélioration de la gouvernance des politiques publiques et le renforcement de la responsabilisation des gestionnaires** » (MEFRA, 2019).²

¹ Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

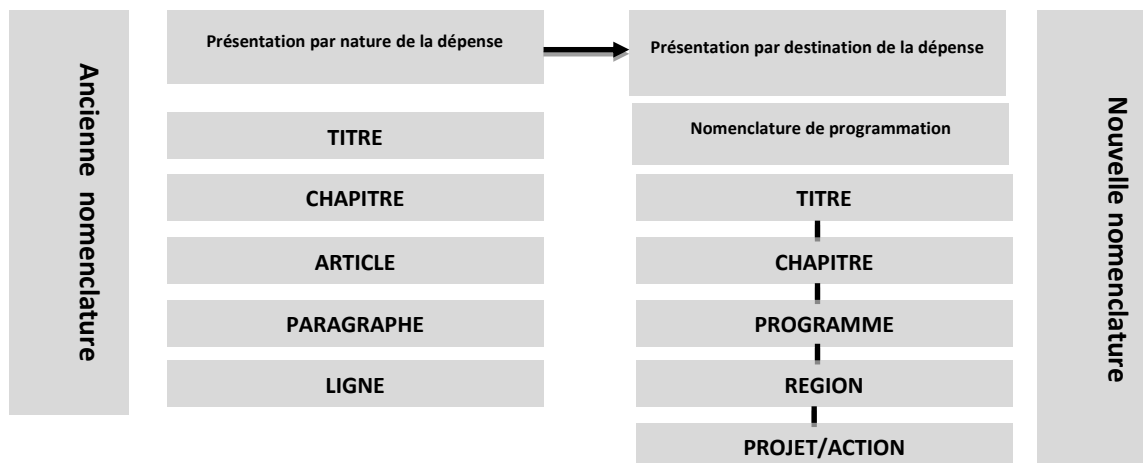
² Ministère de l'Economie, de Finances et de la Réforme de l'Administration.

La loi organique relative aux lois de finances n°130-13 de 2015 entrée en vigueur depuis 1^{er} janvier 2016, représente le nouveau cadre de gestion pour l'ensemble de l'appareil administratif étatique en remplacement de la loi organique n°7-98 de 1998 : **« Si la Loi Organique des finances de 1998 privilégiait une approche de moyens ne permettant pas d'apprécier les résultats et les coûts réels d'exécution des politiques publiques, celle qui a été adoptée suite à la mise en place du nouveau cadre constitutionnel est fondée sur une logique de gestion budgétaire axée sur les résultats. Ainsi, la Loi Organique n°130-13 relative à la Loi de Finances, en consacrant les nouveaux principes constitutionnels encadrant les finances publiques a permis une évolution importante des pratiques budgétaires de l'administration publique. Elle définit de nouvelles règles budgétaires et comptables visant à renforcer la cohérence des politiques publiques mais aussi leur efficacité et efficience, à améliorer la transparence des finances publiques et à accroître le rôle du Parlement dans le débat budgétaire, le contrôle et l'évaluation des politiques publiques »** (MEFRA, 2019).

Plus concrètement, la LOF trace comme objectif capital l'assouplissement des règles de la gestion publique et la responsabilisation accrue des gestionnaires. Pour ce faire, elle adopte un cadre budgétaire pluriannuel et introduit une nouvelle nomenclature budgétaire (**c'est-à-dire la manière dont les crédits budgétaires est allouée**) dirigée vers les résultats succédant à la logique des moyens qui prévalait jusqu'alors (voir figure n°1). A la lumière de la nouvelle architecture budgétaire, les politiques publiques sont déclinées en missions subdivisées en programmes et actions. A chaque programme sont assignés des objectifs assortis d'indicateurs destinés à l'évaluation des résultats de l'action publique.

De surcroît, la LOF envisage la promotion de la logique managériale centrée sur les résultats et la performance au sein de l'administration marocaine pour améliorer les processus de prise de décision des finances publiques lors du pilotage et de la mise en œuvre des politiques publiques, ainsi (Bourgault, 2006) conclue que **« Le modèle-type de l'approche de gestion par les résultats comprend : une planification stratégique, un budget-programme axé sur les résultats, un système de suivi de gestion, un rapport annuel de performance et une reddition de comptes aux parlementaires »**. Par ailleurs, la direction du budget accorde trois objectifs à une démarche de performance dans la gestion publique au Maroc : tout d'abord améliorer la transparence en vue de procurer au Parlement une meilleure information, ensuite assurer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique, et dernièrement garantir une responsabilisation accrue des gestionnaires publics.(Direction du budget, 2018)

Figure n°1 : la différence entre la nouvelle et l'ancienne nomenclature budgétaire



Source : Revue AL MALIYA du ministère de l'économie et des finances n°65, Août 2019 « Loi organique relative à la loi de finances : Levier de modernisation de la gestion publique ».

2. Appropriation de la démarche de performance comme dispositif efficace pour la gestion de la crise Covid-19 :

2.1. La démarche de performance dans l'élaboration et le suivi et l'évaluation des politiques publiques au Maroc :

Il est à présent largement admis qu'il incombe à l'Etat de prendre en charge la confection et la mise en œuvre des stratégies de développement du pays. Dans le cas du Maroc, ces stratégies sont souvent déclinées en politiques publiques sectorielles assorties d'objectifs et des indicateurs de suivi.

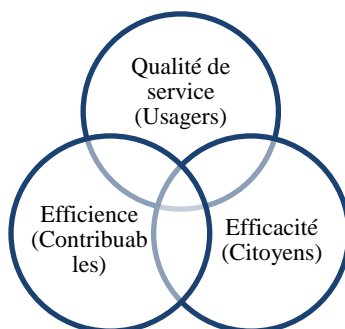
(Knoepfel and Varone, 1999) définissent une politique publique comme « **un ensemble de décisions et d'activités que des acteurs étatiques et sociaux interdépendants, dont les valeurs, les intérêts, les appartenances institutionnelles et les ressources varient, prennent et réalisent dans le but de résoudre de manière coordonnée et ciblée un problème défini comme collectif** ». Tous les départements ministériels disposent désormais d'une ou des stratégies clairement énoncées qui sont cohérentes avec les orientations générales de développement du royaume chérifien et compatibles avec le cadre budgétaire

(Stratégies Maroc Vert et Halieutis pour le ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime- Pacte accélération industrielle pour le ministère d'Industrie, du Commerce de l'Economie Verte et Numérique....). L'élaboration des stratégies doit être fondée sur la base d'une analyse interne et externe détaillée de la situation actuelle du secteur qui constitue le cœur du métier du ministère en question, elles doivent également être formulées en termes clairs et synthétiques, tout en mettant en avant les axes prioritaires dits « axes stratégiques ». (Direction du budget, 2018).

Pour concourir au pilotage des stratégies ministérielles retenues, ces dernières doivent être traduites en programmes « **Un programme est un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés...(...)...** » Article 39 de la LOF. Dès lors, le programme constitue le cadre de gestion des politiques publiques et d'exécution du budget, il est placé sous la responsabilité d'un « responsable de programme ».

Pour assurer leur mise en œuvre opérationnelle, les programmes sont formalisés sous forme d'objectifs raisonnables, qui correspondent aux résultats qu'un organisme public envisage d'atteindre au bout d'une échéance déterminée. Les objectifs arrêtés doivent permettre la traduction équilibrée de trois dimensions de la performance : **les objectifs d'efficacité socio-économique pour les citoyens, les objectifs d'efficience pour les contribuables et les objectifs de qualité de service pour les usagers du service public** (Voir figure N°2) (Direction du budget, 2018). En matière d'appréciation de la performance, chaque objectif se voit rattacher un ou des indicateurs de performance chiffrés. Ces indicateurs doivent être pertinents et fiables, ils doivent également permettre de mesurer la réalisation des objectifs et porter un jugement sur les résultats obtenus.

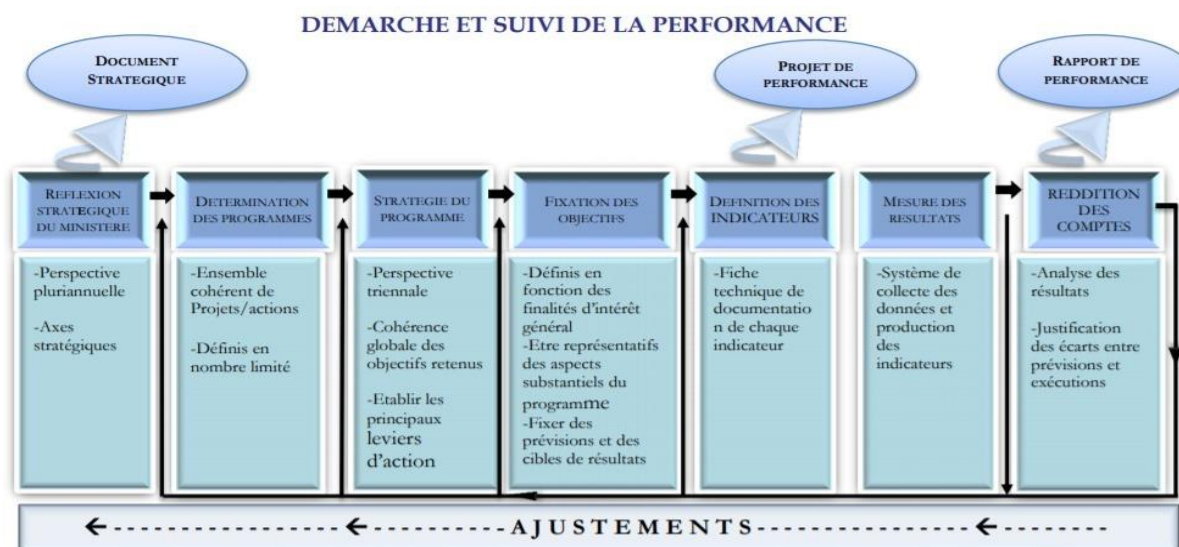
Figure n° 2: Les dimensions de la performance



Source : Le guide de la performance : Edition 2018– Ministère de l’économie et des finances du Maroc- Direction du budget

Par ailleurs, l’implémentation du dispositif de suivi de la performance a pour objectif d’orienter les décisions vers la réalisation des résultats, la démarche de performance devient alors le processus selon lequel l’organisme public précise les objectifs de ses interventions et mesure les résultats obtenus pour ensuite apprécier le degré de réalisation, déduire les actions correctives à entreprendre, tirer les pistes d’amélioration et identifier les écueils à éviter. Telle qu’elle est adoptée aujourd’hui par l’administration marocaine, la démarche de suivi de performance suit le cadre logique illustré dans la figure n°3.

Figure n° 3 : Le cadre logique d’une démarche de suivi de la performance au Maroc



Source : Le guide de la performance : Edition 2018– Ministère de l’économie et des finances du Maroc- Direction du budget

Théoriquement, mesurer la performance publique « **vise à obtenir des informations fiables et régulières sur la contribution des politiques publiques à résoudre des problèmes collectifs - soit à satisfaire des besoins sociaux reconnus - et sur les aptitudes des institutions administratives à allouer de manière efficiente les ressources de l'Etat - soit à gérer la production des prestations publiques** »(Knoepfel and Varone, 1999) . Donc l'évaluation de la performance de l'action publique s'inscrit dans une double logique : la première concerne l'évaluation des politiques publiques et la seconde s'intéresse à l'allocation optimale des ressources. Dans ce sens, La LOF a instauré l'évaluation des politiques publiques à posteriori à travers la confection de rapports annuels de performance (RAP).

Selon la LOF , chaque programme doit être accompagné des documents de synthèse orientés vers la performance sous forme de Projet Annuel de Performance (PAP) annexé au projet de la loi de finance et de Rapports Annuels de Performance (RAP) annexé au projet de la loi de règlement . Destinés au Parlement, les PAP et les RAP sont élaborés par les ministères, le premier explicite les objectifs stratégiques choisis, leurs indicateurs ainsi que leurs méthodes d'élaboration. Alors que le second révèle et explique les éventuels écarts entre les prévisions (résultats attendus) et les réalisations (résultats constatés)(Direction du budget, 2018).

A partir des informations contenues dans les PAP et les RAP, les gestionnaires publics ou encore « responsables de programme » se voient attribuer un rôle important en termes de **pilotage de la performance** à travers la réalisation entre exercice budgétaire de deux typologies d'ajustements de régulation et d'apprentissage le premier permet de : **« Réduire un écart constaté entre objectif et résultat en intensifiant le plan d'action engagé ou bien en révisant les objectifs fixés initialement »**, alors que le second est de nature corrective, qui permet de réviser ou encore réorienter partiellement ou totalement les actions **« Sur la base d'une évaluation plus approfondie de la politique publique engagée»**. (Direction des budgets France, 2015).

2.2. La démarche de performance comme garant d'efficacité des mécanismes de gestion de la crise Covid-19 au Maroc:

A l'échelle internationale, la crise Covid-19 a révélé plusieurs paradoxes, dont les plus importants sont : premièrement, la défaillance des systèmes médicaux et leur réactivité réduite. Deuxièmement , la résurgence du rôle de l'Etat en tant que puissance publique

capable d'absorber les effets de la crise , et troisièmement , la carence de coopération multilatérale vue que les dispositifs mis en œuvre pour lutter contre la crise pour chaque pays ont obéi à la logique du « **self-help** » qui favorise l'intérêt national. (Bassou, Boucetta and Chegraoui, 2020).

Au Maroc, au-delà de l'aspect sanitaire la crise du Covid-19 a davantage dévoilé les défaillances socio-économiques du modèle de développement retenu par le royaume chérifien jusqu'aujourd'hui. Pour compenser ses défaillances tous les regards se sont tournés vers l'Etat, la pensée économique d'inspiration néolibérale hostile à l'interventionnisme étatique s'est éclipsée devant la gravité de la menace. Dès lors, la gestion de la crise au Maroc « **a obéi à la logique de la centralisation des décisions** ». D'une manière générale on a assisté à une réhabilitation du rôle de l'Etat comme seule puissance publique dotée de moyens susceptibles d'encaisser et d'amortir les méfaits de la crise. (Bassou, Boucetta and Chegraoui, 2020).

A cet effet, le gouvernement a été contraint à mettre en place des mesures vigoureuses pour prémunir et soutenir les ménages et les entreprises. Conséquemment, la politique budgétaire a été massivement mobilisée. Toutefois, le coût économique des dispositifs de soutien mis en œuvre a participé au creusement du déficit budgétaire et l'amplification de la dette publique. Face à cette situation, la recherche d'efficacité et d'efficience des dispositifs d'urgence mis en œuvre s'est manifestement imposée.

Dans ce contexte, une batterie d'impératifs s'est posée à l'Etat lors de la gestion de la crise dont l'adaptation des systèmes de la gestion des finances publiques à la situation actuelle. Dans cette optique, le FMI a recommandé aux Ministères de Finances dans le globe de prendre les mesures suivantes pour renforcer la capacité de leur système de gestion des finances publiques à contenir les effets de la crise .Il s'agit tout d'abord, de la redéfinition des priorités des dépenses publiques ou encore la création des économies de budget à travers le transfert des ressources des domaines qualifiés non-prioritaires dans le contexte actuel aux domaines hautement prioritaires (santé, ...). Ensuite, la sécurisation des liquidités pour répondre aux besoins de trésorerie en faisant un recours à l'endettement si les économies de budget ne compensent pas l'augmentation des besoins de financement et de trésorerie.

Dans la même veine, l'assouplissement des règles d'exécution des dépenses budgétaires pour assurer le décaissement des fonds en temps utile à figurer parmi les principales recommandations du FMI, conjugué à la mise en œuvre des mécanismes de suivi et de Reporting spécifiques aux dépenses déployées dans le cadre des interventions d'urgence. A

cet égard, le FMI estime que « **Les pays dotés de cadres de type budget-programme ou de système de gestion de la performance développés devraient être en mesure de suivre et de mesurer l'impact des mesures prises au moyen d'indicateurs de performance soigneusement conçus (par exemple, le nombre d'emplois préservés / créés). Le cas échéant, de simples règles empiriques pourraient être utilisées pour relier les objectifs du programme aux cibles politiques clés (par exemple, relier les objectifs du programme, tels que la livraison de x nombre de nouveaux logements sociaux à l'objectif politique de création de x emplois). Les autres pays pourraient utiliser des indicateurs de suivi simples (par exemple, nombre de bénéficiaires, montant moyen par bénéficiaire).** » (FMI, 2020).

En sus , le FMI a également insisté sur la nécessité d'élaboration des plans de continuité des activités en cas d'absence massive de personnel et de veiller à la souplesse des politiques budgétaires pour préparer les plans de relance de l'activité économique post crise Covid-19.

Le pilotage des finances publiques en période de crise nécessite une articulation entre besoins d'urgence recensés et ressources budgétaires disponibles. En revanche, dans un contexte de crise qui se caractérise par un resserrement des budgets et une augmentation des exigences des citoyens envers l'Etat, cette articulation devient de plus en plus délicate, d'où la quête d'efficacité et d'efficience des choix politiques et de gestion . De ce qui précède, on peut conclure que le rôle de la démarche de performance dans la gestion publique s'impose comme dispositif garant d'efficacité des actions entreprises pour lutter contre la crise de Covid-19. Ainsi, les pays ayant adopté cette démarche seraient capables de déployer les mesures préconisées par le FMI facilement, cela va leur permettre aussi d'avoir un accès rapide et permanent à l'information sur l'exécution des mesures d'urgence.

De surcroit, la pandémie est apparue dans une période où la recherche de « **l'efficacité des politiques publiques est préoccupante** » dans plusieurs secteurs d'activité. Cette efficacité n'est devenue possible que si l'Etat prouve qu'il est « **capable de redéfinir et d'atteindre les objectifs d'intérêt général** ». De ce fait le devoir ultime de l'Etat demeure « **d'être lui-même efficace, pour que le rapport coût efficacité de son action soit le plus favorable possible** ». Aussi, de par son rôle de « **seule structure de recours pour dépasser la crise** » il est dorénavant amené à « **définir des stratégies claires et réalisables, réglementer avec mesure et pertinence** » et « **veiller à la stabilité et à la lisibilité des normes** ». (Bassou, Boucetta and Chegraoui, 2020).

Conclusion

En guise de conclusion, la pensée traditionnelle en vigueur dans le secteur public, stipulant que les résultats augmentent avec les moyens n'est plus d'actualité. En effet, l'expérience du secteur privé a montré que l'accroissement des moyens ne mène pas forcément à un accroissement des résultats et, même s'il le mène, la croissance des résultats n'est pas toujours proportionnelle à la croissance des moyens. Avec la contrainte des ressources limitées, les gestionnaires publics se trouvent dans l'obligation de dépenser mieux, autrement dit, obtenir de meilleurs résultats pour un même budget.(Delorme et Chatelain, 2011). Tel est l'objectif ultime de la gestion centrée vers la performance et le résultat instituée par la LOF n°130-13.

L'histoire a montré qu'à l'aune de chaque crise des leçons sont tirées et de nouvelles pratiques sont développées. Ceci dit, la crise Covid-19 a été révélatrice de plusieurs dysfonctionnements structurels inhérents aux institutions publiques marocaines et à leur mode de management, elle a également contribué à la réhabilitation du rôle de l'Etat comme « **Puissance publique – protectrice, et pourvoyeuse d'assistance aux plus vulnérables** ». (Bassou, Boucetta and Chegraoui, 2020).Placé au centre du dispositif de pilotage de la crise, l'Etat marocain a déployé des mesures audacieuses pour absorber les effets de la crise, néanmoins compte tenu des moyens disponibles le système de gestion des finances publiques s'est retrouvé en face de plusieurs défis que le FMI a résumé au nombre de quatre :

- **Estimer et trouver des ressources budgétaires et financières supplémentaires ;**
- **Assurer la disponibilité des fonds pour les unités de prestation de services et les décaisser efficacement en tenant dûment compte des contrôles ;**
- **Suivre et comptabiliser les ressources déployées dans le cadre des interventions d'urgence et en rendre compte de manière transparente ;**
- **Assurer la continuité des activités en cas d'absence massive de personnel.** (FMI, 2020).

Pour faire aboutir les mécanismes de gestion de crise l'adoption d'une démarche de gestion centrée sur la performance dans la gestion publique s'est avérée indispensable au moment où l'éventualité de réapparition de chocs sanitaires similaires ou d'autres typologies d'événements perturbateurs ne peut plus être exclue.

BIBLIOGRAPHIE

Bartoli, A. *et al.* (2011) 'Vers un management public éthique et performant', *Revue Française d'Administration Publique*, 140(4), pp. 629–639. doi: 10.3917/rfap.140.0629.

Bassou, A., Boucetta, A. and Chegraoui, K. (2020) 'L ' ETAT AU RÉVÉLATEUR COVID-19'.

Bellini, S. *et al.* (2018) 'Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ?', *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), p. 3. doi: 10.3917/grhu.107.0003.

Bourgault, J. (2006) 'DE TYPE MANAGÉRIAL : OBSERVATIONS CHEZ QUELQUES PRÉCURSEURS 1'.

COHEN, A.-G. (2012) 'Gestion publique'.

Comptes, C. (2001) 'LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE : STRATÉGIE , OBJECTIFS , INDICATEURS Guide méthodologique pour'.

Delorme, P. et O. C. (2011) 'Le pilotage des politiques Rôle et utilisation des indicateurs pour la mesure des performances'.

Florence NOGUERA (2010) 'Powered by TCPDF (www.tcpdf.org) 1 / 1', *How languages are learned*, 12(1), pp. 27–40. Available at: <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-3-page-48.htm>.

FMI (no date) 'Préparer les systèmes de gestion des finances publiques à apporter une réponse', pp. 1–7.

Issor, Z. (2017) '« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions »', *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), p. 93. doi: 10.3917/proj.017.0093.

Knoepfel, P. and Varone, F. (1999) 'Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs', *Politiques et management public*, 17(2), pp. 123–145. doi: 10.3406/pomap.1999.2233.

MEFRA (2019) 'Loi Organique relative à loi de Finances: Levier de modernisation de la gestion publique', *Al Maliya*, 65.

Publics, M. de l'action et des comptes (2018) 'Guide de la performance', pp. 1–46.

La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs - Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001, Paris, juin 2004.

Le guide de la performance : Edition 2015– Ministère de l'économie et des finances de la République Française- Direction des budgets.

Le guide de la performance : Edition de mars 2015 – Ministère de l'économie et des finances de la République Française – La direction des budgets.

Policy Paper 20-17 juillet 2020 – « L'Etat au révéléateur de la crise Covid-19 » - Policy Center For the New South

Revue AL MALIYA du ministère de l'économie et des finances n°65, Aout 2019 « Loi organique relative à la loi de finances : Levier de modernisation de la gestion publique».