

# Management des commandes publiques entre la régularité et la performance

## Public procurement management between regularity and performance

**Mohammed BOUAZZA, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire Universitaire de Recherches en Instrumentation et Gestion des Organisations  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales  
Université Mohammed Premier Oujda, Maroc*

**Badr JEBOURI, (Doctorant)**

*Laboratoire Universitaire de Recherches en Instrumentation et Gestion des Organisations  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales  
Université Mohammed Premier Oujda, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	FSJE Oujda, Université Mohammed Premier Complexe universitaire Quartier el Qods Oujda 60000, Oujda, Maroc Tel : 05365-00597
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BOUAZZA, M., & JEBOURI, B. (2024). Management des commandes publiques entre la régularité et la performance. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(3), 395-420. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10884703">https://doi.org/10.5281/zenodo.10884703</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: February 20, 2024

Accepted: March 22, 2024

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 3 (2024)**

## Management des commandes publiques entre la régularité et la performance

### Résumé :

En vue de répondre aux attentes des citoyens dans les meilleures conditions possibles, la procédure règlementée des commandes publiques s'avère le moyen le plus répondu pour satisfaire cette quête utilisée par les entités publiques. En conséquence, elle constitue un moteur principal de la croissance économique et sociale du pays, ce qui a mené le législateur à réglementer cette procédure dans le but de garantir l'efficacité et l'efficience des dépenses tout en éradiquant les mauvaises pratiques des gestionnaires publics qui prévalent leurs intérêts personnels au détriment de ceux du citoyen. En effet, la passation des commandes publiques est tributaire du respect des principes de la liberté d'accès des acteurs du tissu économique à la sphère des marchés publics, le traitement équitable des dossiers des concurrents en respectant les dispositions infernales de la loi, la préservation des droits des soumissionnaires, et la justification des choix des acheteurs publics en toute transparence possible. En ce sens, la réalisation de ces principes permet de répondre aux besoins des acteurs publics tout en assurant une gestion rationnelle des deniers publics. À l'instar de la théorie du nouveau management public, les entités publiques s'approprient de plus en plus des outils de gestion du secteur privé dans une quête d'efficacité, d'efficience et d'économie, représentées par les trois E, qui sont autant de facettes de la performance. Toutefois, de nombreuses réformes de modernisation ont été entreprises, se concentrant principalement sur la phase de passation et les aspects de conformité procédurale, sans nécessairement préciser comment atteindre les objectifs visés, analyser les opportunités des projets, ou évaluer et mesurer les résultats et les impacts. L'objectif de ce papier est de comprendre les intentions des acteurs publics en matière de performance et de régularité. En d'autres termes, nous cherchons à comprendre comment la régularité influence la performance des commandes publiques et si une commande publique performante est systématiquement conforme aux règles établies. Nous étudierons également les meilleures pratiques pour concilier ces deux aspects. En adoptant une approche interprétative, nous avons sollicité l'opinion de trente gestionnaires publics issus de divers secteurs afin d'approfondir notre compréhension du lien entre ces deux aspects. Nos résultats soulignent de manière manifeste les déficiences relatives à l'harmonisation des impératifs de performance et de conformité réglementaire dans la gestion des commandes publiques.

**Mots clés :** Commande publique, Nouveau Management public, Régularité, Efficacité, Efficience, Performance.

**JEL Classification :** H11

**Type du papier :** Recherche empirique

### Abstract:

With a view to meeting citizens' expectations under the best possible conditions, the regulated public procurement procedure is the best way for public bodies to satisfy this quest. As a result, it is a key driver of the country's economic and social growth, which has led the legislator to regulate this procedure with the aim of guaranteeing the effectiveness and efficiency of spending while eradicating the bad practices of public managers who put their personal interests ahead of those of the citizen. The awarding of public contracts depends on respect for the principles of free access to the public procurement market for economic players, fair treatment of competitors' bids in compliance with the infernal provisions of the law, protection of bidders' rights, and justification of the choices made by public purchasers in as transparent a manner as possible. In this sense, applying these principles makes it possible to meet the needs of public players while ensuring rational management of public funds. The awarding of public contracts depends on respect for the principles of free access to the public procurement market for economic players, fair treatment of competitors' bids in compliance with the infernal provisions of the law, protection of bidders' rights, and justification of the choices made by public purchasers in as transparent a manner as possible. In this sense, applying these principles makes it possible to meet the needs of public players while ensuring rational management of public funds. In line with the theory of new public management, public bodies are increasingly adopting private sector management tools, as part of a quest for effectiveness, efficiency and economy, represented by the three E's, which are all facets of performance. However, many modernisation reforms have been undertaken, focusing mainly on the procurement phase and aspects of procedural compliance, without necessarily specifying how to achieve the desired objectives, analyze project opportunities, or evaluate and measure results and impacts. The aim of this paper is to understand the intentions of public actors in terms of performance and regularity. In other words, we seek to understand how regularity influences the performance of public procurement and whether high-performance public procurement systematically complies with the established rules. We will also look at best practices for reconciling these two aspects. Adopting an interpretive approach, we sought the views of thirty public managers from various sectors to deepen our understanding of the link between these two aspects. Our results clearly highlight the shortcomings in the harmonization of performance and regulatory compliance imperatives in public procurement management.

**Keywords:** Public procurement, New public management, Regularity, Effectiveness, Efficiency, Performance.

**Classification JEL:** H11

**Paper type:** Empirical Research

## 1. Introduction

Le Maroc, aujourd'hui, capitalise toutes les ressources afin d'optimiser la gestion de la commande publique à travers la mise en place des procédures simples et modernes qui instaurent les principes de transparence, d'égalité et d'efficacité dans la gestion des ressources publiques. Le domaine de la gestion de la commande publique au Maroc est l'un des secteurs stratégiques où la réforme doit être en continu afin d'adapter les principes de transparence, de performance et de contrôle pour l'achat public. Selon le Conseil Economique et Social, la commande publique au Maroc qui comprend principalement des dépenses engagées par l'État (les établissements publics et les collectivités locales), représente désormais l'équivalent de 17,4% du PIB. Elle joue un rôle primordial dans le soutien de la croissance économique du pays. Il s'agit donc d'une composante incontournable de l'activité économique qui nécessite autant d'intérêt et de réflexion possible et soumise par la même occasion à un contrôle efficace et transparent. A cet effet, pour protéger les deniers publics et lutter contre les mauvaises pratiques des gestionnaires publics, le législateur marocain est amené à réglementer d'une façon permanente le mode de passation de la commande publique. Toutefois, le souci qui persiste encore réside dans la capacité d'atteindre un degré satisfaisant de performance suite à l'exécution des commandes publiques censées être conformes à la réglementation y afférente et satisfaisant les usagers. En ce sens, les efforts doivent être redoublés prioritairement sur la planification des projets en favorisant une approche participative, analyse des opportunités des projets, formulation des objectifs visés et les moyens appropriés pour les atteindre, évaluation et mesure des résultats et impacts des commandes publiques. Creusons plus, la performance (Fournier et al., 2011) est schématisée dans un triangle qui met en relation la pertinence, efficacité et efficience. Quant à la pertinence, elle met en cohérence entre les objectifs prédéfinis et les moyens mis en œuvre pour y atteindre, autrement elle consiste au rapport des ressources consommées en vue de réaliser l'objectif. En ce qui concerne l'efficience, elle se caractérise par la contribution des ressources à l'atteinte des résultats. Enfin, l'efficacité prend en considération la correspondance entre les objectifs et les résultats. Par ailleurs, il n'existe pas des outils de gestion standardisés pour tous les acheteurs publics pour la programmation, le suivi, et l'évaluation des commandes publiques performantes mettant le citoyen au centre des préoccupations majeures de leurs intérêts. La problématique du présent article consiste à comprendre et interpréter quel lien existe-t-il entre la régularité et la performance des commandes publiques et quel est le meilleur moyen de les concilier en vue de produire des prestations publiques répondant aux exigences du citoyen. Effectivement, la performance des commandes publiques a été l'objet de nombreuses recherches visant à identifier les meilleures pratiques dans ce domaine, sans toutefois approfondir davantage le degré d'influence du facteur de régularité et à découvrir les liens entre ces éléments. En vue de pouvoir traiter cette problématique, il paraît opportun de répondre à ces questions, à savoir : 1. *Comment peut-on qualifier les commandes publiques conformes à la réglementation en vigueur ?* 2. *Quelles sont les outils de gestion permettant d'atteindre un degré de performance satisfaisant des commandes publiques ?* 3. *Est-ce que la réglementation régissant la sphère des commandes publiques a introduit la notion de la performance ?* 4. *Quelles sont les entraves comportementales des gestionnaires publics influençant la performance des commandes publiques ?* 5. *Est-ce que le contrôle de l'aspect réglementaire des commandes publiques, tout type confondu, exercé par les instances du ministère d'Économie et des Finances influence la performance des projets ?* 6. *Une commande publique performante est-elle automatiquement régulière ?* 7. *Une commande publique régulière est systématiquement performante ?* 8. *Comment peut-on juger qu'une commande publique régulière est performante ?*

Considérées comme des réponses préétablies, les hypothèses qu'on peut émettre à ce sujet sont: 1. *La passation des commandes publiques est tributaire du respect intransigeant de toute*

*la réglementation éventuelle en vigueur ; 2. Les acteurs publics disposent des outils de gestion diversifiés et leur permettent d'atteindre la performance souhaitée ; 3. La réglementation régissant la commande publique a pris en considération partiellement la notion de performance ; 4. L'éthique des acteurs publics ; Leurs qualifications, et leurs encadrements en matière de formation continue, constituent les facteurs d'atteinte des performances souhaitées ; 5. L'alignement à l'aspect réglementaire régissant le processus des commandes publiques influence la performance des projets ; 6. Une commande publique jugée performante stipule automatiquement qu'elle est conforme à la réglementation en vigueur ; 7. Une commande publique régulière n'implique pas toujours qu'elle est performante ; 8. L'objectif ultime est de mettre en place des commandes publiques conformes à la réglementation en vigueur permettant d'atteindre les performances souhaitées.*

L'objectif de cet article est de mettre en relief les pratiques des gestionnaires publics en termes de performance et de régularité. En d'autres termes, nous tentons d'expliquer comment la régularité influence la performance des commandes publiques et de juger si une commande publique performante est systématiquement conforme à la réglementation. En somme, la problématique de cet article est comment peut-on réconcilier entre les deux aspects. En vue d'aborder cette dernière, il paraît opportun d'amorcer le travail par une revue littérature nous permet de répondre à la question centrale, et mettre en application une triangulation méthodologique permettant de recueillir toutes les réponses des questions subsidiaires contribuant à la réponse de la question centrale.

## **2. Revue littérature**

### **2.1. Appréhension du concept Management Public : Définition et Enjeux**

Le domaine d'étude du management public est souvent sujet à des ambiguïtés en raison du grand nombre de définitions proposées. En référence au Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, le management public : « consiste en un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance optimale d'une organisation vouée au service public » (Charest, 2012). Laufer et Burlaud définissent le management public dans son sens large comme « ce que devient le management lorsque le public prend conscience de l'effet de l'action de l'organisation sur son environnement économique et social », Soit une tentative de relier la notion de management public à la légitimité de l'action administrative. LYNN indique que « ...le management public est orienté vers l'intérêt public tel qu'il est déterminé dans les forums politiques » (Gibert, 1986). En effet, l'aspect crucial réside dans le fait que le management public constitue un lieu permanent de confrontation entre la rationalité politique et la rationalité économique (Gibert, 1986). Selon Gibert en 1988, le management public repose sur l'idée de similitude entre la gestion des projets privés et publics, impliquant ainsi l'introduction à l'intérieur de ces derniers de dispositifs (ou méthodes de gestion) développés dans le secteur privé. Chevallier en 2003 partage cette même notion, mais sous une forme différente, en mettant l'accent sur les lacunes de la réglementation bureaucratique et en reconnaissant les performances des organisations privées comme justifiant le transfert de leurs méthodes de gestion dans les organisations publiques, comme cité par Guenoun en 2009 (p. 3). Une autre définition attribuée au management public consiste à « l'utilisation des acquis des sciences sociales, politiques et économiques, médiatisées ou non par des méthodes de gestion en vue d'améliorer l'efficacité des politiques publiques et pour cela, le fonctionnement des organisations publiques » (Gibert, 1989).

Pour sa part, Bartoli, en 1997, a défini le management public comme : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Bartoli & Blatrix, 2015). D'après ce qui précède, le management

public se concentre sur la gestion des affaires publiques. Il englobe des concepts élaborés pour analyser l'administration des affaires en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie, mettant une attention particulière sur le rôle du gestionnaire (Guenoun, 2009).

## **2.2. Déficiences du Management Traditionnel au Sein du Secteur Public**

Le management dans le secteur public a historiquement reposé sur les principes de la bureaucratie, un modèle organisationnel établi par le sociologue allemand Max Weber. Ce modèle se caractérise par une stricte adhésion aux règles et aux procédures, ainsi qu'un respect rigoureux de la hiérarchie. Weber considérait que le respect des procédures et des règles constituait le fondement du succès des grandes organisations publiques, envisageant la bureaucratie comme la manière la plus rationnelle et légitime de gérer les organismes étatiques. Ce modèle se manifeste par une centralisation excessive, une préférence pour la conformité aux règles, une ambiguïté dans la répartition des responsabilités, et une gestion orientée davantage vers les moyens que vers les résultats (Lambert, 2005). Cependant, cette approche néglige des éléments essentiels de l'efficacité, tels que la définition d'objectifs temporels, mesurables et alignés sur les missions du service, l'optimisation des ressources, l'évaluation de la satisfaction des citoyens-usagers, ainsi que la coordination interne entre les différents organes gouvernementaux. Par conséquent, les organisations publiques ont été confrontées à des dysfonctionnements significatifs, résultant de la perception d'une gestion insuffisamment efficace liée à leur structure organisationnelle et à une bureaucratie coûteuse et non innovante (Albouy & Obeid, 2009, cités par Belaraj et al., 2020, pp. 98-102). Face à ces défis dans le contexte actuel, caractérisé par la croissance des interactions économiques et financières internationales, les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la mondialisation, le modèle wébérien a été remis en question au profit d'un nouveau paradigme, celui du Nouveau Management Public (NMP).

## **2.3. Émergence du Nouveau Management Public (NMP) : Réponses aux Impératifs de Performance dans le Secteur Public**

Afin de remédier aux lacunes de la gestion publique et de s'adapter aux évolutions politiques, économiques et sociales, ainsi qu'en réponse aux critiques de l'inefficacité bureaucratique, l'adoption du modèle de la « Nouvelle Gestion Publique » ou « New Public Management » s'avère nécessaire. Initialement adoptée au Royaume-Uni et aux États-Unis, cette approche a ensuite été étendue au reste du monde. Son objectif principal est d'améliorer la qualité des services publics tout en réduisant les coûts, modernisant la gestion et modifiant la structure organisationnelle. Cette approche vise essentiellement à promouvoir l'efficacité, l'efficience et l'équité, en réponse aux exigences de performance, à l'idéologie néolibérale, ainsi qu'aux crises financières et aux défis économiques et politiques (Amar & Berthier, 2007, cités par Belaraj et al., 2020, pp. 98-102). Une première définition pertinente de la notion du Nouveau Management Public (NMP) comme : « l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui ont dominé le programme de réforme bureaucratique dans de nombreux pays depuis la fin des années 1970 » (Hood, 1991). Toutes ces composantes doctrinales impliquaient que le Nouveau Management Public (NMP) était un véritable mélange de deux idéologies différentes :

- ❖ La première idéologie concerne la nouvelle économie institutionnelle, axée essentiellement sur le libre choix et les mécanismes du marché ;
- ❖ La seconde s'inscrit dans la tradition de la gestion scientifique, favorisant la gestion par objectifs et résultats ainsi que l'autonomie organisationnelle, confiant aux gestionnaires la responsabilité de la gestion (Morten Ball, et al., 2013, pp. 32-33). Les différentes idéologies associées au concept de Nouveau Management Public (NMP) s'inscrivent dans la logique de la gestion efficace du secteur public et répondent aux impératifs de performance.

Par ailleurs, Urio (1998) avance que le NPM « s'appuie sur la programmation, la contractualisation, la coordination et l'évaluation des décisions. Il met en place les principes des trois « E » (Économie, Efficacité et Efficience » (Brochier & Verdier, 1999). Pour Pollitt (2004), le Nouveau Management Public (NMP) consiste à passer d'une gestion traditionnelle de l'administration publique à une gestion moderne basée sur les outils et les méthodes de gestion utilisée dans le secteur privé (cité par Belaraj, et al., 2020, pp. 103-104). Pupion et Chappoz (2015) évoquent la même logique énoncée ci-dessus pour le NPM, considérant que le NPM est un: « emploi des méthodes et des outils issus du secteur privé, basés sur la recherche de la performance et de résultats. Cet emprunt permet de concilier les notions de flexibilité, d'efficacité, d'efficience et d'évaluation » (Barabel & Meier, 2015).

Dans ce contexte, le Nouveau Management Public (NMP) représente un nouveau modèle de gestion pour le secteur public, développé pour remédier aux dysfonctionnements bureaucratiques des organismes publics et améliorer leur performance. Il repose sur quatre objectifs fondamentaux : l'efficacité, l'efficience, l'ouverture et l'accessibilité, ainsi que la responsabilisation (Belaraj, et al., 2020, pp. 104-105). Selon Christopher Hood (1995), les principes généraux de cette nouvelle gestion publique peuvent être résumés comme suit :

- Décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit ;
- Introduction d'une compétition entre organisations publiques et entre organisations publiques et privées ;
- Adoption des méthodes et des outils managériaux issus du secteur privé ;
- Mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire ;
- Utilisation plus rationnelle des ressources avec une recherche active de moyens alternatifs de production à moindres coûts ;
- Mise en avant de la mesure des résultats et mouvements vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables ou plus contrôlables ;
- Décentralisation du pouvoir, cité par (Belaraj, et al., 2020, pp. 106-107).

Le Nouveau Management Public (NMP) accorde une attention prépondérante à l'efficacité, à la qualité et à l'efficience des services fournis, conformément aux principes énoncés par Hood (1995). En d'autres termes, le NMP se concentre principalement sur la réalisation des objectifs et la mesure de la performance, contrairement à l'approche du management traditionnel, qui met davantage l'accent sur le respect des règles et des procédures. Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre l'approche bureaucratique de type wébérien et celle du NMP.

**Tableau 1: Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP**

<i>Type d'administration</i>	<i>Administration Wébérienne</i>	<i>Administration NPM</i>
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les objectifs, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (Hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (Délégation de compétence, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités Politiciens/Administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, spécialisation	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance.
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les résultats

Source : (Amar & Berthier, 2007)

## 2.4. Cycle des Politiques Publiques : Séquence d'Actions et Composants Essentiels

Une politique publique est définie 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 ». (Knoepfel & Varone, 1999). Dans le but de résoudre une problématique collective, cette démarche s'articule autour d'une logique d'action qui repose d'une part sur un modèle de causalité, également appelé hypothèse causale (Knoepfel et al., 1998a : 74ss) ou "théorie du changement social" (Meny et Thoenig, 1989 : 140ss). Ce modèle consiste en la conceptualisation des relations préétablies entre les causes et les effets du problème à résoudre. D'autre part, elle s'appuie sur des hypothèses de fonctionnement, c'est-à-dire des propositions de solutions collectives envisageables visant à remédier à la situation (cf. Rossi et Freeman, 1993 : 120ss). Les hypothèses causales essayent de répondre objectivement à la totalité des questions en relation avec le problème à résoudre dans un domaine social déterminé. En outre, l'identification des groupes-cibles fait partie de la réponse à cette question, et s'avère très décisive dans la mesure où la politique publique sera condamnée à une faible performance publique si le choix du groupe cible est raté. Par ailleurs, les hypothèses de fonctionnement conçoivent la manière dont le problème collectif peut être résolu grâce à la mise en place de la politique publique. Elles soulignent les instruments mis en place pour influencer les comportements des groupes cibles identifiés en accord avec les objectifs prédéfinis.

Effectivement, il s'agit d'un modèle de cause à effet inhérent à une politique publique, offrant une représentation du fonctionnement de la société et de l'État. Sa validité est soumise à l'évaluation des résultats de la mise en œuvre de ladite politique publique. Ce modèle comprend six éléments clés : le programme politico-administratif, l'arrangement politico-administratif, les plans d'action, les résultats tangibles, les impacts et les résultats finaux (outcomes).

❖ **Programme politico-administratif** : Il englobe toutes les mesures légales et réglementaires jugées essentielles par le parlement et le gouvernement pour instaurer la politique publique. Il concerne la formulation des objectifs et des actions d'intervention, la structuration politico-administrative, ainsi que les ressources et les procédures déployées.

❖ **L'arrangement politico-administratif** : Il repère les entités responsables de la mise en œuvre de la politique publique en mettant en avant le policy design qui détermine la répartition des responsabilités, des compétences et des ressources entre les diverses structures potentielles, ainsi que les processus de gestion des entités administratives.

❖ **Plans d'action** : Il expose les décisions de planification qui déterminent les priorités d'action à mettre en œuvre pour générer des résultats tangibles. Il facilite ainsi la gestion opérationnelle des politiques publiques nécessaires. À ce niveau, la négociation des contrats de prestations entre les autorités centrales et les services déconcentrés joue un rôle crucial, visant à définir les priorités décisionnelles et les résultats souhaités en termes de temps, d'espace et de groupe cible.

❖ **Outputs** : Ce sont tous les produits et services issus du processus politico-administratif mis en place résultant de la mise en œuvre d'une politique publique. Ils peuvent se manifester à travers des décisions telles qu'une autorisation, une interdiction ou une obligation, ainsi que des prestations financières telles que des subventions et taxes, ou des prestations de services telles que les infrastructures publiques.

❖ **Impacts** : Ils représentent l'ensemble des modifications de comportement observées chez les groupes cibles, résultant directement de la mise en œuvre des outputs.

❖ **Outcomes/effets** : Ils englobent tous les effets réels induits par les modifications de comportement des groupes cibles résultant de la mise en œuvre de la politique publique, visant

à résoudre le problème social identifié initialement. Ces effets se traduisent par un changement de la situation des bénéficiaires finaux affectés par les retombées néfastes dudit problème.

## **2.5. Exploration des fondements du Concept de Performance : Élaboration d'une Définition et Mise en Lumière des Enjeux**

Le dictionnaire Larousse donne la définition de ce terme anglais comme l'« exécution, achèvement ; par extension, exploit quelconque ». Elle se concentre ainsi sur les objectifs perçus comme étant atteignables à l'avenir, en accord avec la définition avancée par l'OCDE: « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE 2005, p. 65). Selon ces définitions, le concept de performance consiste à orienter la réflexion davantage vers les résultats souhaités à atteindre que vers les ressources nécessaires pour y parvenir. La performance organisationnelle se concentre ainsi sur les résultats ultérieurs générés par une entité (bénéfices, chiffre d'affaires, taux de satisfaction, etc.) et sur les moyens qu'elle utilise pour atteindre ces résultats (ressources humaines, financières, matérielles, modes de production, structure managériale, modes de gestion). La formulation des critères de performance organisationnelle met l'accent sur le type de résultat que l'entité souhaite atteindre à travers le déploiement des moyens et des ressources nécessaires. Le choix des critères dans l'évaluation de la performance d'une structure est basé sur ses objectifs, tandis que la sélection d'un indicateur résulte du souci d'évaluer ce qui a été généré (résultat) et de le comparer à l'objectif initialement défini. Suite aux exigences croissantes des citoyens, les acteurs publics se tournent de plus en plus vers un éventail étendu de critères de performance, que le vérificateur général du Québec définit comme « l'acquisition au meilleur coût et en temps opportun, des ressources financières, humaines et matérielles, en quantité et qualité appropriées » (L.R.Q., chapitre V-5.01).

En outre, l'efficacité demeure un indicateur de performance fondamental, lié à l'atteinte des objectifs prédéfinis ou à la mise en avant des impacts souhaités. De même, l'efficience se réfère au rapport entre les résultats produits et les moyens déployés pour y parvenir (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 1993, p. 89). Par ailleurs, la qualité des services rendus au citoyen est un autre critère souvent utilisé pour évaluer la performance organisationnelle. De plus, la rentabilité est un critère décisif, permettant d'évaluer le rapport entre les dépenses effectivement engagées et celles planifiées initialement. En effet, réduire les dépenses en deçà de ce qui a été prévu où réaliser l'équilibre budgétaire constitue un critère de performance. Cependant, « *les pays membres de l'OCDE intègrent de plus en plus systématiquement de l'information non financière sur les performances dans leur documentation budgétaire* » (OCDE, 2005, p. 73).

## **2.6. Analyse des dimensions de Performance dans le Secteur Public**

En utilisant des critères transparents, l'évaluation de la Performance publique permet de juger sur les outputs administratifs et les outcomes des politiques publiques mises en œuvre. Pour cela, il s'avère important de mettre en avant la relation entre les diverses composantes d'une politique publique et éprouver empiriquement la validité du modèle de causalité conçu sur lequel elle se fonde. En ce sens, nous mettons le point sur quatre critères d'évaluation, à savoir : l'effectivité, l'efficacité, l'efficience allocative et l'efficience productive.

### **2.6.1. Évaluation de l'effectivité**

Elle permet de mettre en relief le degré de réalisation des outputs et les impacts réels qui en découlent à ceux prévus initialement, ne se procède pas- encore- à analyser les effets (outcomes) d'une politique publique. Il ne contente pas à mesurer systématiquement la régularité de l'exécution, mais consiste à porter des critiques sur le modèle de fonctionnement d'une mise en œuvre. Toutefois, cette phase s'avère décisive, dans la mesure où elle est considérée comme



une condition indispensable à son efficacité. En effet, l'échoue d'une politique publique peut être incombée à des outputs et/ou impacts manquants.

### **2.6.2. Évaluation de l'efficacité**

Elle porte sur le rapprochement entre les effets réels d'une politique publique et les objectifs prévus initialement. Autrement dit, elle met en comparaison les effets souhaités pour la résolution du problème collectif analysé initialement et ceux qui se génèrent dans la vie sociale. A ce point, il consiste d'éprouver la validité empirique du modèle causal d'une intervention publique. Par ailleurs, l'analyse de l'efficacité peut mettre en relief que malgré les produits administratifs sont générés et les comportements des groupes cibles (impacts) sont changé dans le degré souhaité, les effets souhaités (outcomes) n'en résultent pas. Cette situation trouve ses raisons dans la myopie du diagnostic de l'hypothèse causale du problème collectif à résoudre.

### **2.6.3. Évaluation de l'efficience**

Elle permet de mettre en comparaison les moyens déboursés et les effets réels induits suite à la mise en place de la politique publique. Elle consiste à rapprocher les dépenses et les bénéfices d'une politique en se focalisant sur les effets escomptés initialement. L'évaluateur se penche à la question d'optimisation des ressources pour atteindre les outcomes souhaités.

Le variable de l'efficience allocative ne doit être confondue avec celui de l'efficience productive qui met en exergue le rapport des moyens déboursés et les produits administratifs générés. Selon

cet angle d'analyse, l'évaluateur se penche sur les procédés d'optimisation des ressources investis et les outputs prévus.

En somme, ces variables sont illustrées dans le modèle du triangle de performance (gibert,1980) qui met en relief trois facteurs qui le composent, à savoir:

- ❖ Efficacité : souligne le rapport entre l'objectif fixé et le résultat souhaité.
- ❖ Efficience : met en évidence le rapport entre les moyens déployés et les résultats obtenus.
- ❖ Pertinence : met en lumière la relation entre les moyens et les objectifs, cela permet d'évaluer si les ressources allouées sont adéquates pour atteindre les objectifs prédéfinis.

## **3. Méthodologie de recherche**

Pour cela, nous mettons l'accent tout d'abord sur le mode de sélection de l'échantillon, ensuite le paradigme épistémologique, et enfin le mode de recueil des données.

### **3.1. Échantillon**

L'échantillon se compose de trente questionnaires publics exerçant dans diverses entités étatiques de secteurs et statuts variés. Dans le cadre de cette sélection, l'objectif est d'explorer cette problématique en recueillant les perspectives des acteurs choisis afin de donner une signification à ce phénomène, tout en prenant en compte les interactions potentielles entre toutes les parties prenantes. Le choix de cet échantillon est clair et justifié, car la majorité des entités publiques sont tenues de se conformer aux dispositions réglementaires régissant la passation des commandes publiques en matière de régularité, ainsi qu'aux prescriptions de la LOF 2015 accompagnées de son guide de performance élaboré par la Direction du Budget relevant du Ministère de l'Économie et des Finances. Ces directives se concentrent davantage sur l'aspect de la performance des projets étatiques.

### 3.2. Paradigme épistémologique

Max Weber soutient que le paradigme interprétatif vise à comprendre la réalité en interprétant les motivations et intentions des individus justifiant leurs actions. Ce paradigme se caractérise par une interdépendance entre le sujet et l'objet, impliquant une interaction continue. Contrairement au paradigme positiviste, le chercheur ne cherche pas à explorer les lois sous-jacentes de la réalité sociale, mais à interpréter cette réalité à travers les intentions et motivations des sujets (Velmuradova, 2004). De plus, la posture du chercheur dans ce paradigme consiste à s'immerger dans le phénomène, à saisir les contraintes des divers acteurs en question, en vue d'interpréter et de comprendre la réalité sociale. Ce processus de production de connaissances implique que le chercheur joue un rôle moteur dans l'interprétation de l'objet d'étude et dans son aptitude à ressentir de l'empathie envers les acteurs sur le terrain.

### 3.3. Démarche de recherche

Afin d'explorer en profondeur les nuances et les dynamiques complexes entourant la régularité et la performance des commandes publiques. Cette approche qualitative permettra de recueillir des données riches et détaillées, en mettant l'accent sur les perspectives, les expériences et les interprétations des acteurs clés impliqués dans le processus des commandes publiques.

Notre échantillon se compose de trente gestionnaires publics exerçant dans diverses entités étatiques, représentant différents secteurs et statuts. Cette diversité d'acteurs nous permettra d'obtenir des perspectives variées et de comprendre les défis spécifiques rencontrés dans différents contextes organisationnels.

En adoptant une approche interprétative, nous cherchons à aller au-delà de la simple observation des faits pour comprendre les motivations, intentions et significations attribuées par les acteurs aux processus de commandes publiques. Nous nous engageons dans une analyse approfondie des interactions, des relations et des contextes qui façonnent la régularité et la performance des commandes publiques.

Cette démarche qualitative nous permettra d'interpréter les résultats à la lumière des réalités sociales et des motivations des acteurs impliqués, contribuant ainsi à une compréhension approfondie du lien entre la régularité et la performance dans le domaine des commandes publiques. Elle est choisie « *lorsque l'objet de la recherche est donc un phénomène humain qui n'est pas d'essence scientifique ... alors il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie de recherche ou une méthodologie qualitative* » (Proulx, 2019).

La triangulation méthodologique que nous avons choisie, consistant à aborder notre objet de recherche à travers trois perspectives distinctes, vise à garantir une collecte diversifiée et approfondie des données. Cette approche, définie comme « *le fait d'appréhender un objet de recherche d'au moins deux points de vue différents* » (Caillaud & Flick, 2016), offre une compréhension plus complète et nuancée de la réalité étudiée.

Les trois instruments de collecte de données que nous avons combinés sont les suivants :

❖ **Étude documentaire** : Nous avons entrepris une analyse approfondie de documents pertinents relatifs aux commandes publiques, ce qui nous permet de recueillir des informations historiques, réglementaires et contextuelles.

❖ **Entretiens semi-directifs** : Nous avons mené des entretiens approfondis avec des acteurs professionnels impliqués dans le processus des commandes publiques. Cette méthode nous a permis de recueillir des perspectives subjectives, des expériences et des points de vue directement auprès des personnes impliquées.

❖ **Observation participante** : Nous avons participé activement au processus de passation des commandes publiques en observant les différentes étapes et en nous immergeant dans le contexte opérationnel. Cette méthode nous offre une compréhension pratique des dynamiques et des défis rencontrés sur le terrain.

En combinant ces trois approches, nous visons à consolider et valider nos résultats en comparant les données recueillies à partir de différentes sources, renforçant ainsi la robustesse de notre analyse et de nos conclusions.

*Tableau N°02 : Triangulation méthodologique*

<i>Outil de collecte des données</i>	<i>Nombre</i>	<i>Nature</i>
Entretien semi-directif	30 Entretiens	Thèmes bien précis préparés à l'avance (Cf. Annexe 1)
Étude documentaire	15 Documents	Loi, Note circulaire, guides, colloques, études
Observation participante	Au quotidien	Entretien avec les collaborateurs, comptes rendus

*Source : Élaborer par nos soins.*

### 3.4. Méthode de recueil et de traitement des données

La méthode d'analyse du contenu a été choisie pour traiter les données qualitatives recueillies. Cette méthode est définie comme une approche permettant un examen méthodique, systématique, objectif et, parfois, quantitatif du contenu de certains textes en vue de classer et d'interpréter les éléments constitutifs qui ne sont pas totalement accessibles à une lecture naïve (Negura, 2006). Elle implique une description systématique du sens des données qualitatives en attribuant les parties successives du matériel à des catégories issues d'une trame de codage (Dany, 2016.). En effet, on a opté pour le traitement manuel des données de l'entretien qualitatif impliquant une série d'étapes pour analyser et interpréter les informations collectées, à savoir :

**Retranscription** : elle s'agit d'une retranscription manuelle de type mot pour mot exhaustive a été réalisée par nos soins pour rendre le document à analyser lisible et recueillir les notes d'entretiens et les verbatims.

**Lecture des données** : consistant à lire soigneusement les données qualitatives collectées, notamment, les notes d'entretiens. Cette lecture nous a permis d'identifier des codes ou des thèmes émergents dès le début du processus.

**Codage des données pertinentes** : Après la lecture initiale, on a procédé au codage manuel thématique des données pertinentes en les regroupant par thèmes en vue de catégoriser l'information et faciliter sa compréhension. En outre, il s'agit d'un codage ouvert consistant à étiqueter des fragments de texte lors de la lecture d'une transcription d'entretien pour identifier les thèmes principaux abordés. Ensuite, on a commencé à organiser les données et à repérer les idées clés évoquées.

**Inférence** : Une fois les données codées, on est passé à l'analyse consistant à examiner en profondeur les informations regroupées, à identifier les tendances, les relations et les significations sous-jacentes en vue de déduire des conclusions à partir des données recueillies. Cette approche a permis de traiter les données issues des entretiens retranscrits, des études documentaires et des observations. Les résultats obtenus à travers ce processus de collecte et d'analyse seront présentés dans les paragraphes suivants en se concentrant sur les axes définis lors du codage des éléments qualitatifs.

## 4. Résultats et discussion

### 4.1. Résultats tirés de l'analyse documentaire

Nous verrons une analyse approfondie des documents juridiques en relation à la passation des commandes publiques en vue de pêcher les aspects réglementaires influençant la performance de ces dernières en vue de déduire le lien potentiel entre ces deux axes de recherches.

#### 4.1.1. Vers une gestion performante des projets Etatiques au sens de (LOF) 2015

La Constitution de 2011 au Maroc a été caractérisée par l'adoption et la consolidation des principes modernes de la gestion publique, incluant notamment la reddition des comptes, la responsabilisation des gestionnaires et la transparence. Dans cette démarche, le Maroc a engagé une réforme de la Loi Organique des Finances (LOF) en se basant sur les nouvelles orientations constitutionnelles. Cela s'est concrétisé par la mise en œuvre de mesures visant à soutenir la cohérence des stratégies sectorielles et à accorder une visibilité accrue aux gestionnaires publics, avec pour objectif la mise en place des fondements de la budgétisation axée sur les résultats. Cette réforme repose sur une programmation triennale évolutive, structurée selon une répartition en termes de "**programme/projet/action**", mettant en évidence les objectifs, les résultats et les indicateurs de performance assignés. Selon l'article 39 de cette loi : « *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 et faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations* »(loi\_organique\_130-30\_fr18.pdf, s. d.). Par ailleurs, la nouvelle loi vient renforcer le principe de reddition des comptes en introduisant l'audit de performances réalisé par l'Inspection Générale des Finances (IGF), dont les résultats sont consignés dans des rapports soumis au parlement. En outre, la mise en place de la comptabilité analytique et de la comptabilité générale vise désormais à assurer un suivi plus précis des dépenses budgétaires. Enfin, le renforcement du contrôle parlementaire s'effectue par son intégration au sein du processus global de préparation de la loi des finances.

##### ❖ **Élaboration de la Stratégie Organisationnelle et Définition de Programmes Adaptés.**

La formulation de la stratégie d'une structure repose sur l'analyse du contexte interne (forces et faiblesses) ainsi qu'externe (opportunités et menaces) de son environnement. L'objectif est de dégager les axes stratégiques prioritaires tout en respectant le calendrier de leur mise en œuvre, permettant ainsi d'organiser et de renforcer son action. De manière concomitante, cette approche intègre l'établissement de mécanismes de suivi et d'évaluation afin de surveiller et évaluer les avancées réalisées. Ainsi, la stratégie d'un ministère doit se décomposer en des axes stratégiques exhaustifs, envisagés dans une perspective triennale. Dans cette optique, elle doit être claire, concise et en harmonie avec la politique publique en question, tout en tenant compte des ressources disponibles. Pour concrétiser la réalisation des axes stratégiques, il est essentiel de mettre en évidence les programmes de politique publique ainsi que ceux de la fonction support.

##### ❖ **Conception des objectifs et indicateurs de performance des programmes associés**

Selon la Loi Organique des Finances (LOF), chaque programme est associé à un nombre restreint d'objectifs, facilitant ainsi une évaluation plus précise du niveau d'atteinte des résultats déclarés. À cette fin, ces objectifs doivent être en cohérence avec le contenu du programme, clairs pour toutes les parties prenantes et mesurables au moyen d'indicateurs de performance, le tout dans un délai bien défini. De plus, la Loi Organique des Finances (LOF) a souligné que les objectifs sous-jacents visent à garantir le trio "Efficacité, Efficience et Qualité de services" :

- **Objectif d'efficacité socio-économique** : Ils concernent l'intérêt général du citoyen, résultant de la mise en œuvre des politiques publiques ;
- **Objectif d'efficience** : Il met en évidence la relation entre les résultats obtenus et les ressources investies. ;
- **Objectif de qualité de service** : Il contribue à maintenir et améliorer la qualité du service fourni à l'utilisateur, dans le but de le satisfaire.

De plus, chaque objectif est associé à un ou plusieurs indicateurs mesurables, facilitant ainsi une évaluation complète et objective du niveau d'atteinte des résultats escomptés. En ce sens, ils doivent être compréhensibles pour toutes les parties prenantes et présentant un lien logique avec l'objectif en question. De même, ils peuvent être comparables dans le temps, permettant de suivre l'évolution des résultats en établissant une valeur cible basée sur une année de référence. Afin de générer des indicateurs fiables, il est judicieux de favoriser leur production à partir de logiciels tels que le « E-budget », déployés auprès de tous les ordonnateurs de l'État, facilitant l'élaboration automatique de la fiche signalétique de chaque indicateur de performance, évitant ainsi le processus manuel. En dernier lieu, il est essentiel qu'un indicateur soit répertorié pour qu'il puisse faire l'objet de vérifications et d'audits.

#### ❖ **Suivi et évaluation des performances**

Le suivi de la performance est une méthode de collecte et de diagnostic des informations visant à évaluer le niveau de réalisation des objectifs de performance. Il repose sur une approche participative qui intègre tous les membres contribuant au processus de production et leur accorde la capacité de négociation des crédits budgétaires. Pour le dirigeant, les demandes d'attribution de crédits sont étayées par des indicateurs de résultats de performance. Du point de vue du bailleur de fonds, cela constitue une garantie et une assurance quant à la réalisation des objectifs préalablement annoncés. À cela s'ajoutent l'audit de performance et le contrôle de gestion pour chaque programme/projet. En ce qui concerne l'audit de performance, il repose sur des normes et pratiques internationales dans le but de révéler les dysfonctionnements de gestion et de formuler des suggestions d'amélioration possibles. En ce qui concerne le deuxième volet, il permet de suivre de manière systématique le processus de production, tout en améliorant les performances grâce à l'utilisation de tableaux de bord et à l'élaboration de comptes rendus. L'évaluation vise à mesurer l'impact résultant de la mise en œuvre de la politique publique déclinée en axes stratégiques et programmes sous-jacents, en vue de réaliser les objectifs assignés. Cette évaluation peut être interne, conduite par des instances dédiées au sein de l'administration elle-même, et externe, soit au niveau politique parlementaire, commanditée par le Parlement, soit par des entités externes spécialisées, voire par la Cour des comptes.

#### ❖ **Rapport et documents relevant de la gestion axée sur les résultats**

Il s'agit principalement du projet de Performance (PdP) dédié à la préparation de la loi de finances et du rapport de Performance (RdP) élaboré par les ministères sectoriels sous la responsabilité du responsable du programme dans le cadre de la loi de règlement relative à la loi de finances. Le Projet de performance est présenté aux commissions parlementaires désignées dans le but de mettre en lumière une concordance entre les prévisions du Projet de Loi des Finances N+1 et les Lois des Finances N et (N-1). Il vise à dévoiler les axes stratégiques choisis, à définir les objectifs concertés et les indicateurs de performance assignés, ainsi qu'à expliquer leur méthode d'élaboration. En ce qui concerne le rapport de performance, il met en avant les réalisations de l'année budgétaire en question.

#### **4.1.2. Transition vers un Contrôle Modulé des Dépenses : Une Nouvelle Ère pour la Mise en Œuvre d'une Gestion Axée sur les Résultats.**

En vue d'accompagner les diverses actions de modernisation des finances publiques ayant pour objectif la consécration de l'approche de la Gestion Axée sur les résultats, un nouveau mode de contrôle allégé appelé le CMDE a été instauré en 2008 au vu des dispositions du Décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'État ayant pour objectif de modérer les contrôles à travers le rapprochement entre la régularité et la performance des commandes publiques. En effet, l'instauration de l'approche de la Gestion Axée sur les résultats au Maroc a mis en œuvre un nouveau mode de gestion inspiré du secteur

privée ayant pour but de transformer la logique de moyens par une logique de résultats, ce qui a boosté les autorités compétentes à procurer aux dirigeants publics une marge de manœuvre consistante tout en les responsabilisant sur l'atteinte de résultats via l'allègement du contrôle a priori basé sur la régularité formelle, et le renforcement du contrôle a posteriori orienté vers la performance. En effet, des rigidités infernales liées à l'incompatibilité des rôles et intérêts de l'ordonnateur et ceux du comptable sont progressivement appelés à être atténués par l'introduction des outils de gestion issus de la réforme financière de l'État, et doivent être remplacés par une coopération entre ces deux intervenants en ce qui concerne la supervision de l'exécution des dépenses, cela se fait à travers le dispositif du Contrôle Modulé des Dépenses de l'État (CMDE), qui vise à intégrer les contrôles préalables chez le premier intervenant et à recentrer les missions du second sur l'amélioration de la qualité de l'exécution des dépenses publiques. Par ailleurs, la division traditionnelle du travail, conçue sous le prisme de la rationalité juridique et qui impose une séparation entre l'ordonnateur et le comptable, est en passe d'être remplacée par une nouvelle approche inspirée de la rationalité managériale. Cette évolution favorise une collaboration renforcée entre ces acteurs, avec l'objectif de concilier la régularité et l'efficacité des dépenses. En ce sens, la fusion du CGED à la TGR a représenté une étape préalable à l'institutionnalisation du CMDE, avec pour objectif la conciliation entre les impératifs de la conformité formelle et les exigences d'efficacité, comme le détaillent les conclusions suivantes :

- ❖ Réorientation du contrôle a priori vers une approche axée sur les résultats et l'évaluation des performances implique une responsabilisation graduelle des gestionnaires ;
- ❖ Renforcement grâce à une coordination améliorée entre les services assurant la cohérence et l'efficacité des prestations fournies aux ordonnateurs par les organes de contrôle relevant du Ministère d'Économie et des Finances ;
- ❖ Diminution des coûts liés au système de gestion et de contrôle des dépenses publiques.

L'intégration des contrôles préalables au sein des services ordonnateurs permet de réduire la redondance des vérifications, contribuant ainsi à rationaliser la gestion des ressources humaines au sein de l'administration de l'État. Dans ce contexte, les comptables n'effectueront plus les vérifications des dépenses de manière identique selon le nouveau schéma. Ainsi, les vérifications approfondies réalisées conformément à la logique des moyens seront remplacées par un type différent de contrôles axés sur les résultats, basés sur les enjeux et les risques. En effet, le comptable aura la possibilité de se focaliser sur le contrôle a posteriori de la conformité des dépenses. « *Représentant les enjeux les plus importants de telle sorte que 20 % des actes contrôlés permettent de couvrir 80 % des actes à forts enjeux et à risque* » CAUMEIL (A.) et TANGUY (F.), 2013. Pendant ce temps, les services ordonnateurs bénéficient d'une flexibilité accrue dans leur gestion. De plus, le fait de confier aux services ordonnateurs la responsabilité du respect de la régularité contribuera à renforcer leur professionnalisation. De plus, la mise en œuvre du Contrôle en Matière de Dépenses Engagées (CMDE) aura un impact positif sur l'optimisation des délais de contrôle effectué par le comptable. En effet, l'internalisation des contrôles au sein des services ordonnateurs a non seulement allégé les procédures de vérification, mais a également permis de raccourcir les délais associés.

La qualification des services ordonnateurs au label du Contrôle Modulé de Dépenses (CMDE) dépend des résultats de l'audit de capacités de gestion (ACG) des services en question. Conformément à l'arrêté n° 2292-08 du 19 décembre 2008, ces audits se basent sur un référentiel comprenant :

- ❖ Capacité de gestion financière ;
- ❖ Capacité d'exécution de la dépense ;
- ❖ Capacité de contrôle interne ;
- ❖ Capacité de gestion de l'information.

### 4.1.3. Intégration de l'approche de la performance selon les nouvelles dispositions de la réglementation des commandes publiques.

Le récent décret n° 2-22-431 en date du 15 Chaâbane 1444 (8 mars 2023) concernant les marchés publics a mis en évidence plusieurs aspects liés aux axes de performance des commandes publiques. En effet, ces éléments du décret visent à renforcer les pratiques liées à la performance dans le domaine des commandes publiques, en mettant l'accent sur des critères spécifiques et des principes clés pour garantir une gestion efficiente et éthique des ressources publiques. Le tableau ci-dessous met en lumière quelques-uns de ces aspects en relation avec la performance :

*Tableau N°03 : Dispositions réglementaires relatives à l'optimisation de la performance*

<b>Dispositions en relation</b>	<b>Explication</b>
Article 01 : « <i>Les principes et les exigences prévus par le présent article concourent à assurer l'efficacité des marchés publics et la bonne utilisation des deniers publics. Ils exigent une définition préalable des besoins, le respect des obligations de publicité et de mise en concurrence et le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse.</i> »	Le nouveau décret régissant les marchés publics a été formulé dans le but de renforcer l'efficacité des procédures d'achat public tout en assurant une utilisation optimale des ressources. Cette initiative vise à améliorer la gestion des acquisitions publiques en introduisant des mécanismes destinés à accroître l'efficacité opérationnelle et à garantir la rentabilité des dépenses publiques.
Article 05 : « <i>il est tenu, avant tout appel à la concurrence ou toute négociation, de déterminer, aussi exactement que possible, les besoins à satisfaire et les spécifications techniques et la consistance des prestations à exécuter et de veiller, lorsque la passation du marché l'exige, à l'obtention des autorisations et à l'accomplissement des formalités requises en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur.</i> <i>Les spécifications techniques des prestations objet du marché doivent être déterminées en fonction de critères liés notamment à la performance, à la capacité et à la qualité requises</i> »	Pour élaborer un projet de manière efficace, il est crucial de définir de manière approfondie les besoins à satisfaire, en mettant l'accent sur les détails techniques, afin d'assurer une conception globale optimale. Aussi, il paraît judicieux de mettre en avant les risques et hypothèses sous-jacentes qui peuvent immerger lors de l'exécution du projet. Enfin, les détails techniques doivent être élaborés par rapport à des critères voués à atteindre un degré de performances des commandes publiques satisfaisant.
Article 6 : « <i>Avant tout appel à la concurrence ou toute négociation, le maître d'ouvrage établit une estimation du coût des prestations à réaliser, en fonction des caractéristiques et de la consistance de ces prestations, des prix pratiqués sur le marché et des considérations et sujétions se rapportant, notamment, aux conditions et au délai d'exécution.</i> »	Une fois les spécifications techniques de la commande finalisées, il est judicieux de mettre en avant l'estimation des coûts afin de la confronter avec le budget autorisé. Cette démarche s'aligne parfaitement avec l'axe de pertinence, établissant une corrélation entre les ressources disponibles et les objectifs prédéfinis atteints grâce à la réalisation du projet.
Article 21 : « <i>Le règlement de consultation est un document qui détermine les conditions de présentation des offres et les</i>	En intégrant l'approche de la performance par le rajout des critères d'évaluation des concurrents dans ce document, les organismes

<p><i>critères et modalités d'attribution du marché ».</i></p>	<p>publics peuvent évaluer les offres des fournisseurs en fonction de leur capacité à répondre aux exigences spécifiques, à atteindre des résultats mesurables, et à fournir des avantages concrets. Cela contribue à maximiser la valeur pour l'argent investi et à favoriser des partenariats plus efficaces entre le secteur public et ses fournisseurs.</p>
<p>Article 38 : « <i>Commission d'appel d'offres</i> »</p>	<p>Elle s'agit d'une commission souveraine et autonome chargée d'examiner de manière transparente les offres soumises par les concurrents, conformément aux critères de performance définis dans le règlement de la consultation. Aussi, elle peut désigner une sous-commission technique constituée des experts techniques chargés d'évaluer les offres des concurrents selon les critères précités.</p>
<p>Article 44 : « <i>Le prix de référence des offres est égal à la moyenne arithmétique résultant de l'estimation du coût des prestations établie par le maître d'ouvrage et de la moyenne des offres financières des concurrents retenus. L'offre la mieux-disante, à proposer au maître d'ouvrage, est celle qui est la plus proche du prix de référence par défaut.</i> »</p>	<p>En raison de la mise à jour de la réglementation des commandes publiques, la sélection de l'offre se fait désormais en privilégiant celle qui présente le meilleur rapport qualité-prix, s'approchant ainsi du prix de référence. Cette approche s'aligne parfaitement avec l'axe d'efficacité, considéré comme un facteur essentiel pour atteindre la performance souhaitée.</p>
<p>Article 157 : « <i>Tout marché dont le montant est égal ou supérieur à un million (1.000.000) de dirhams, toutes taxes comprises, doit, dans un délai maximum de trois mois après la réception définitive des prestations, faire l'objet d'un rapport d'achèvement établi par le maître d'ouvrage.</i>  <i>Ce rapport mentionne notamment :</i>  – <i>l'objet du marché ;</i>  – <i>les parties contractantes ;</i>  – <i>la nature des prestations sous-traitées et l'identité ou la dénomination du ou des sous-traitants, le cas échéant ;</i>  – <i>le délai d'exécution, en précisant les dates de commencement et d'achèvement de l'exécution des prestations et en justifiant les dépassements éventuels par rapport à la date, initialement, prévue pour l'achèvement de l'exécution des prestations ;</i>  – <i>le lieu où les lieux d'exécution des prestations ;</i></p>	<p>Dans le processus d'évaluation des marchés publics, les projets concernés sont tenus d'être soumis à une évaluation détaillée, où ils sont systématiquement analysés et répertoriés en fonction de plusieurs axes spécifiques. Ces axes sont soigneusement sélectionnés pour permettre une évaluation approfondie du degré d'atteinte de la performance. Cette démarche vise à garantir une évaluation complète, prenant en compte différents aspects tels que la qualité, la conformité aux exigences, l'efficacité opérationnelle et d'autres critères pertinents.</p>



<p>– le bilan physique faisant ressortir les changements apportés au programme initial, les variations dans la masse et la nature des prestations ;</p> <p>– le bilan financier faisant ressortir le budget réellement consacré à l'exécution du marché, y compris, le cas échéant, toutes les dépenses subséquentes relatives, notamment, à la révision des prix, aux primes, aux indemnités et aux intérêts moratoires ;</p> <p>– l'appréciation de la réalisation des objectifs assignés au projet ou à la prestation objet du marché et de l'atteinte des indicateurs y relatifs;</p> <p>– les écarts constatés entre les objectifs initialement prévus et le bilan des réalisations et leur justification.</p>	
<p>Article 159 : « Les contrôles et audits visés au premier alinéa ci-dessus portent, en particulier, sur ce qui suit :</p> <p>– la régularité des actes de procédure se rapportant à la préparation, à la passation et à l'exécution du marché ;</p> <p>– l'appréciation de la réalité ou de la matérialité des Travaux exécutés, des fournitures livrées ou des services réalisés ;</p> <p>– le respect de l'obligation d'établissement et de publication des documents afférents au marché tels que prévus par le présent décret ;</p> <p>– l'appréciation des résultats obtenus au regard des Objectifs assignés et des moyens mis en œuvre ;</p> <p>– l'appréciation du prix du marché au regard des prix Pratiqués et l'évaluation du coût des prestations objet de ce marché ;</p> <p>– l'examen de l'opportunité des projets et des prestations réalisés dans le cadre du marché ;</p> <p>– la mise en place des dispositifs d'audit et de contrôle internes et l'implémentation de la cartographie des risques en matière de marchés publics ».</p>	<p>Dans le cadre du contrôle et de l'audit des commandes publiques, les critères d'évaluation précités par le présent décret sont élaborés de manière à aborder plusieurs facettes pour assurer une analyse approfondie. Ces critères se divisent en deux grands axes :</p> <p>1. Performance :</p> <p><b>Efficacité</b> : Évaluation de la capacité du projet à atteindre ses objectifs définis, en mesurant l'efficacité des actions entreprises.</p> <p><b>Efficience</b> : Analyse de l'utilisation optimale des ressources, visant à garantir que les résultats sont obtenus de la manière la plus économique possible.</p> <p><b>Pertinence</b> : Appréciation de l'adéquation du projet par rapport aux besoins et objectifs énoncés au départ.</p> <p>2. Régularité :</p> <p><b>Conformité légale</b> : Vérification de l'adhérence aux réglementations et lois en vigueur pour s'assurer que le processus respecte les normes juridiques établies.</p> <p><b>Transparence</b> : Évaluation de la clarté et de la visibilité des processus, assurant que toutes les parties prenantes comprennent les étapes suivies.</p> <p><b>Intégrité</b> : Analyse de la probité et de l'éthique dans la gestion des marchés publics, prévenant toute forme de corruption ou de pratique frauduleuse.</p>

	En considérant ces axes détaillés, le contrôle et l'audit des commandes publiques visent à évaluer à la fois la performance opérationnelle des projets et leur conformité rigoureuse aux cadres légaux, garantissant ainsi une gestion transparente, efficiente et intègre des ressources publiques.
Article 162 « <i>Lutte contre la fraude, la corruption et le conflit d'intérêts Tout intervenant dans les procédures de passation des marchés, à quelque titre que ce soit, doit préserver son indépendance vis-à-vis des concurrents et s'abstenir d'accepter de leur part tout avantage ou gratification ou d'entretenir avec eux toute relation de nature à compromettre son objectivité et son impartialité.</i> »	L'intégrité des gestionnaires publics émerge comme une condition préalable fondamentale avant de mettre en œuvre le dispositif visant à optimiser la performance des projets souhaités. Cela implique que l'éthique, la probité et les normes morales guident les actions des responsables publics dès le début du processus. En établissant une base éthique solide, on s'assure que la gestion des projets se déroule de manière transparente, conforme aux principes de justice et exempte de comportements répréhensibles. Ainsi, l'engagement envers des normes éthiques élevées constitue le fondement essentiel sur lequel repose la mise en place réussie du dispositif de performance des projets.

Source : *Elaboré par nos soins.*

#### 4.2. Résultats issus de l'observation participante et des entretiens semi-directifs

Les résultats obtenus proviennent de l'analyse de diverses entités étatiques opérant dans différents secteurs et statuts, à travers l'échantillon sélectionné. En effet, les interviewés expriment une divergence dans la définition des besoins et les spécifications techniques formulées selon les contraintes et les particularités du contexte interne et externe dans lequel ils exercent :

I6 : « *On définit les besoins à satisfaire et les spécifications techniques en se basant sur :*

- *Nos objectifs à atteindre en termes de techniques à instaurer et de prestations de service.*
- *Nos expériences précédentes et nos expertises.*
- *Sur les recommandations et les conseils d'autres experts ou utilisateurs reconnus.* »

I4 : « *La définition des besoins se fait à travers le regroupement des demandes des services médicaux, taux de consommation, taux de péremption. Pour les spécifications techniques, on consulte les fournisseurs pour avoir des devis, brochures techniques, et catalogue* ».

En ce qui concerne l'analyse préalable des projets à réaliser, les résultats obtenus mettent en lumière le rôle crucial de l'approche participative dans la réussite de tout projet. Les répondants ont largement souligné que la participation active des parties prenantes est un facteur essentiel pour garantir une compréhension approfondie des besoins, des enjeux et des perspectives associés à chaque projet. Cependant, il est intéressant de noter que malgré cet accord sur l'importance de l'approche participative, les outils de gestion utilisés pour mettre en œuvre cette démarche divergent d'un acteur à un autre. Cette divergence reflète une pluralité de méthodologies, de pratiques et de préférences dans la manière dont les différents acteurs abordent et intègrent la participation des parties prenantes dans le processus d'analyse préalable des projets. Cette diversité souligne la nécessité d'adaptabilité et de flexibilité dans la gestion des projets, compte tenu des différentes perspectives et approches des acteurs impliqués

I 10 : « *Oui, Pour les projets de construction, le maître d'ouvrage élabore le programme architectural et l'équipe de maîtrise s'occupe de décrire le projet techniquement en vue de*

*pouvoir l'exécuter selon les règles de l'art, les projets d'acquisitions d'équipements sont étudiés en interne avec les membres d'équipe pour déterminer les priorités, les commandes de maintenance des équipements sont définies selon l'état des équipements et leurs criticités ».*

I 18 « *Oui, à travers une analyse de la situation des données statistiques des ruptures de stocks, des consommations annuelles, etc.* ».

En ce qui concerne l'élaboration des estimations de projets, il convient de noter que l'ensemble des répondants ont unanimement confirmé que cette étape cruciale est généralement abordée en consultant les devis fournis par les fournisseurs. Parallèlement, une pratique courante consiste à réaliser un benchmarking en étudiant les estimations de coûts provenant d'autres acheteurs, permettant ainsi d'obtenir une référence comparative pour assurer la pertinence et la compétitivité des estimations élaborées. Cette approche reflète une méthodologie répandue dans le processus d'estimation, soulignant l'importance de l'évaluation comparative et de l'analyse approfondie des offres pour parvenir à des estimations de projets fiables et équilibrées.

I17 :« *Benchmarking auprès des fournisseurs, consultation des devis de plusieurs fournisseurs* ».

En ce qui concerne l'élaboration des objectifs assignés à chaque commande publique et le choix des indicateurs de performance appropriés, il est remarqué que les outils de gestion utilisés par les acteurs divergent considérablement. Cette divergence peut être attribuée à une pluralité de méthodologies, de cadres conceptuels et de préférences individuelles, créant ainsi une diversité d'approches dans la définition des objectifs et la mesure de la performance au sein du contexte des commandes publiques. Cette variation souligne la complexité inhérente à la standardisation de ces processus au sein de l'administration publique.

I27 : « *Oui, on fixe des défis et challenges à réaliser, tel quel : la réduction du temps d'arrêt d'appareil, augmentation de la disponibilité de l'appareil, bâtiments bien entretenus, etc* ».

I11 : « *oui, on fixe des objectifs à travers l'exploration des faiblesses pour les éliminer et le renforcement des forces tels que : réduction du délai de liquidation des dossiers, meilleure fiabilité de l'information financière et comptable, efficacité des commandes publiques, etc* ».

I21 : « *Oui, on fixe des indicateurs pour les objectifs préétablis en vue de mesurer leurs degrés d'atteinte : taux de disponibilité des équipements, temps d'arrêt de la machine, etc.* ».

I5 : « *Oui bien sûr, on fixe des indicateurs clairs qui nous permettent de juger nos challenges et défis tels que : délai de liquidation des dossiers, taux de satisfaction des besoins des utilisateurs, etc.* ».

Cependant, il est important de souligner que la majorité des répondants ont expressément confirmé que la dimension budgétaire demeure un élément de première importance en ce qui concerne le succès du projet et l'accomplissement des résultats assignés. En outre, quelques réponses ont exploré la possibilité d'intégrer d'autres facteurs jugés essentiels pour garantir une réussite parfaite du projet, soulignant ainsi la complexité et la diversité des éléments à prendre en considération pour atteindre les objectifs fixés.

I8 :« *C'est la ressource organisationnelle la plus convoitée qui conditionne la réussite du projet. On ne peut pas lancer un projet sans avoir les moyens financiers nécessaires.* ».

I4 : « *Oui, mais il faut en plus la collaboration des acteurs* ».

Selon les retours des répondants, il ressort que la conformité totale à la réglementation demeure un défi ardu pour les gestionnaires publics. Cette difficulté découle en grande partie du fait que la réglementation actuelle n'aborde pas de manière exhaustive tous les aspects liés à la performance. Les gestionnaires se trouvent ainsi confrontés à la complexité de concilier les exigences réglementaires existantes avec les multiples dimensions de la performance, ce qui rend l'atteinte d'une conformité parfaite particulièrement délicate dans le contexte actuel.

I8 :« *Se conformer à la réglementation en vigueur constitue une exigence de taille à laquelle personne ne peut se soustraire* ».

I4 :« *Oui, on respecte partiellement la réglementation* ».

I3 : « *Oui, pas forcément des fois, on se retrouve avec des blocages réglementaires pour atteindre les performances souhaitées* ».

I23 : « *Oui, les conditions réglementaires alourdies qui cadrent les commandes publiques influencent l'atteinte des résultats* ».

De plus, tous les participants ont affirmé que l'aspect éthique joue un rôle déterminant dans la réussite des projets et dans l'atteinte des objectifs souhaités. Cette observation met en lumière l'importance accordée à l'intégrité, à la transparence et au respect des normes éthiques tout au long du cycle de vie d'un projet. Les répondants ont spécifiquement souligné que des pratiques éthiques robustes peuvent contribuer à établir la confiance avec les parties prenantes, à renforcer la légitimité du projet et à réduire les risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts. En mettant en avant l'éthique comme un élément central, ces constatations soulignent l'engagement envers des normes éthiques rigoureuses comme une nécessité pour assurer le succès durable des projets.

I14 : « *Le manque de professionnalisme et de vigilance, l'atteinte à la concurrence, les fraudes, la falsification des dossiers, l'absence d'une étude de faisabilité des projets avant leur lancement.* ».

I20 : « *Le facteur comportement est le secret de réussite de tout projet* ».

En outre, il est observé que l'efficacité des procédures d'achats publics est étroitement liée à la surveillance méthodique des dépenses effectuées par les agents du ministère de l'Économie et des Finances. Ces derniers jouent un rôle prépondérant dans le processus en veillant à un contrôle rigoureux de la procédure, ce qui a des répercussions directes sur la qualité et la rentabilité des acquisitions publiques.

I21 : « *Une influence positive, car nous avons besoin d'un regard externe et surtout objectif pour apporter des orientations et des réajustements si nécessaires par des personnes expérimentées dans le domaine. Également, une influence négative dans le sens où parfois les dossiers stagnent chez le contrôleur d'État sans donner une suite immédiate, ce qui devient plus compliqué par rapport au problème de proximité (Oujda/Rabat) =retard majeur.* ».

I15 : « *Il s'agit d'un contrôle superficiel qui ne prend pas en considération nos soucis et contraintes* »

En ce qui concerne les outils et les pratiques mis en œuvre lors de la phase de suivi de l'exécution des marchés publics, il est notable que diverses approches et méthodologies soient adoptées, ce qui entraîne une certaine hétérogénéité. Certaines entités peuvent recourir à des logiciels de gestion spécialisés pour surveiller en temps réel les progrès et les dépenses, tandis que d'autres peuvent privilégier des méthodes manuelles plus traditionnelles. Cette diversité d'approches peut résulter de différences organisationnelles, de préférences internes ou de la nature spécifique des projets, créant ainsi un paysage varié en matière d'outils et de pratiques de suivi dans le contexte des commandes publiques.

I8 : « *Elaboration des grilles de suivi conformément aux spécifications techniques (marchés).*»

I16 : « *Tableau de bord Excel, système d'information.*».

I21 : « *Lors d'étude à priori des projets, on utilise un état des lieux, entretiens / QQQQCP, questionnaires, diagramme 5M. Le tableau de bord / PERT/GANIT/ Matrice Eisenhower servent bien pour le suivi des projets.* ».

En ce qui concerne l'évaluation et l'enregistrement des résultats en vue de garantir l'atteinte des objectifs prédéfinis, tous les participants ont confirmé qu'ils abordent cette étape par le biais de diverses méthodes. Ces approches divergentes comprennent notamment :

I12 : « *Souvent, dans les bilans d'activités.* ».

I16 : « *Tableaux récapitulatifs / bilans d'activités.* ».

I20 : « *Bilans d'activités.* ».

I25 : « *On procède à l'évaluation des projets sans procéder à leur enregistrement.*».

En explorant la relation entre la performance et la conformité réglementaire dans le domaine des commandes publiques, les répondants ont explicitement reconnu une certaine dissociation entre ces deux aspects. Les commandes publiques considérées comme performantes ne sont pas systématiquement en adéquation avec l'ensemble des exigences réglementaires, et vice versa.

I4 : « *Pas toujours* ».

I8 : « Pas nécessaire, la réglementation peut être interprétée de diverses manières (existence des points ambigus) c'est une question d'honnêteté et de conscience au travail. ».

I7 : « Oui, l'inverse n'est pas réalisable vu que la réglementation ne prend pas nos soucis quotidien ».

En guise de conclusion, d'après les informations fournies par les répondants, il ressort que le dispositif de contrôle interne et d'audit dans le domaine des commandes publiques est actuellement à un stade précoce de développement.

I12 : « Non, on ne dispose pas de dispositif de contrôle interne ».

I18 : « Oui, la cartographie des risques développée par le cabinet d'audit externe. ».

I22 : « Oui, missions d'audit interne et aussi des missions externes telles que : l'inspection générale des finances, la Cour des comptes, etc ».

Les résultats mettent en évidence des lacunes évidentes liées à la conciliation entre les aspects de performance et de conformité réglementaire dans la gestion des marchés publics. Il apparaît clairement que des actions substantielles doivent être entreprises pour harmoniser les outils de gestion des commandes publiques, en accordant une attention croissante à l'aspect de la performance. Ceci est essentiel pour éviter les pratiques défavorables qui pourraient compromettre le succès de leurs passations.

### 4.3. Discussions

La mise en place de la LOF 2015, axée sur la consécration des principes de transparence financière et de responsabilité dans la gestion publique, a introduit la notion de performance à travers l'utilisation d'objectifs et d'indicateurs de performance dans la planification des programmes et projets supervisés par les responsables de programmes. Ces derniers sont tenus de présenter ces éléments aux chambres parlementaires lors de l'élaboration des projets de performances et des rapports de performances. Effectivement, la Direction du Budget, relevant du Ministère de l'Économie et des Finances, a émis plusieurs guides, dont le guide de performance, qui présente des outils pour adopter cette approche. Cependant, les répondants de notre échantillon n'ont jamais suivi de formations pratiques pour renforcer leurs compétences en gestion selon ces guides. En pratique, il ressort des réponses obtenues qu'il n'existe pas de méthodes claires et standardisées pour la conception et l'élaboration des objectifs et indicateurs de performances. Chaque gestionnaire semble choisir les outils qu'il juge appropriés, expliquant ainsi le manque de clarté dans la formulation des objectifs et indicateurs de performance assignés.

Certainement, la réalisation d'une analyse de situation revêt une importance capitale dans le processus de conception et d'exécution de projets, notamment dans le cadre de la commande publique. Cette analyse consiste à examiner en détail le contexte, les enjeux, les acteurs impliqués, les ressources disponibles, les contraintes, et tout autre élément pertinent, « Une politique publique est 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 » (Knoepfel & Varone, 1999). En pratique, il apparaît que nos répondants recourent à une variété de méthodes pour le diagnostic préalable avant la mise en œuvre des projets publics. Cette diversité souligne l'absence de normes ou de standardisation dans les outils utilisés pour évaluer et diagnostiquer les aspects nécessaires à la réussite des projets publics. L'absence de méthodologie standardisée peut entraîner des disparités dans l'approche de diagnostic, ce qui peut influencer la qualité des décisions prises en amont des projets. Cette observation souligne potentiellement la nécessité d'une plus grande cohérence dans l'utilisation d'outils de diagnostic pour assurer une évaluation plus uniforme et approfondie des projets publics avant leur exécution.

De surcroît, certaines barrières peuvent entraver la performance des commandes publiques,

notamment la bureaucratie administrative qui complexifie et prolonge les procédures d'attribution, les pratiques de corruption, le manque de transparence, et une rationalité des dépenses axée sur la maximisation des crédits sans évaluation adéquate peut également compromettre la performance de ces commandes. En ce sens, l'indice de perception de la corruption (IPC) élaboré par Transparency International évalue le degré de corruption dans la sphère publique en attribuant des scores de transparence de 0 à 100. Un score élevé indique un niveau important de transparence. En 2022, le Maroc occupe le 94<sup>e</sup> rang sur 180 pays, avec un score de 38 points. Cette classification souligne l'importance de la transparence. Les répondants confirment que l'éthique demeure un facteur essentiel de réussite pour tout projet, corroborant ainsi les constats de l'IPC.

D'autre part, l'introduction du concept de performance dans la sphère des commandes publiques pourrait réussir grâce à l'inclusion des instances compétentes qui seront chargées de l'audit de gestion et du contrôle interne. Dans cette optique, l'accent a été davantage mis sur l'aspect externe en renforçant l'audit de performance réalisé par l'IGF, la Cour des comptes et le Parlement pour évaluer les politiques publiques dans la loi de règlement. Cependant, les évaluations internes, gérées par les fonctions de contrôle de gestion et d'audit interne, ont été négligées et nécessitent un renforcement accru au sein des entités publiques maîtres d'ouvrage des projets. En effet, tous nos répondants ont confirmé l'absence d'instances internes accompagnant les gestionnaires tout au long du processus complet de mise en œuvre du projet. En ce qui concerne la supervision de l'exécution du projet, il est essentiel d'intensifier les efforts en matière de pilotage, en assurant un suivi systématique de sa progression et en prenant des décisions judicieuses tout au long de son exécution. Cela implique également de faire face aux divers risques sous-jacents de manière proactive, permettant ainsi une évaluation approfondie de leur impact à moyen et long terme à la conclusion du projet. Parmi les principes de la Théorie du Nouveau management public, on trouve la concentration sur le contrôle des réalisations : “ *Greater emphasis on output controls means that resource allocation and rewards linked to measured performance which need to stress results rather than procedures*” (C. HOOD, 1991). De plus, les objectifs accomplis devraient être consignés dans des rapports, non seulement pour être communiqués aux différentes parties prenantes, mais également pour servir de référence aux expériences passées. Cela permettrait de tirer profit de l'apprentissage effectué lors de situations similaires dans le futur. « *Cette approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre des mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production des rapports sur le rendement* ». (Guide pratique de l'ACDI, 2016). Dans la réalité, les résultats indiquent que les acteurs publics ne mettent pas l'accent sur ces deux dernières étapes, pourtant cruciales, en vue de faciliter la mise en œuvre de projets similaires à l'avenir.

Par ailleurs, l'introduction du Contrôle Modulé des Dépenses de l'État (CMDE) au Maroc en 2008, visant à orienter le contrôle des dépenses vers une approche axée sur les résultats, a effectivement réduit l'accent sur la conformité formelle au profit de la performance des dépenses publiques. Cependant, dans la réalité, les répondants indiquent que le contrôle exercé par les agents du département d'Économie et des Finances se concentre davantage sur les aspects réglementaires, négligeant les contraintes de performance auxquelles les gestionnaires publics sont confrontés. De plus, l'introduction de nouveaux concepts axés sur la performance dans la nouvelle réglementation des marchés publics n'a pas complètement résolu les préoccupations des répondants. Selon eux, cette réglementation, bien que mise à jour pour intégrer des éléments liés à la performance, demeure perçue comme étant lourde et rigide. Les gestionnaires publics estiment qu'elle ne répond pas de manière adéquate à leurs besoins spécifiques en matière de performance. Autrement dit, les intervenants ont exprimé des réserves quant à la capacité de la réglementation actuelle à prendre en compte de manière exhaustive les nuances et les défis liés à l'amélioration de la performance dans la gestion des dépenses publiques. Cette rigidité perçue pourrait entraver la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux

réalités changeantes et aux diverses contraintes auxquelles les entités publiques sont confrontées.

En conclusion, la relation entre la performance et la conformité réglementaire dans la sphère des commandes publiques reste disjointe proportionnellement. Pire encore, l'aspect réglementaire pourrait influencer négativement la performance des projets. En effet, les commandes publiques considérées comme performantes ne sont pas présumées respecter systématiquement l'ensemble des exigences réglementaires, et inversement. En résumé, il est évident qu'il existe de nombreuses lacunes en ce qui concerne la conciliation entre les aspects de performance et de conformité réglementaire dans la gestion de ces derniers. Dans ce contexte, il semble opportun de prendre des mesures substantielles pour harmoniser les outils de gestion, en mettant davantage l'accent sur la performance grâce à son intégration plus étendue dans la nouvelle réglementation gouvernant les commandes publiques et alléger davantage le contrôle accentué sur la régularité et le switcher complètement vers un processus de Gestion Axée sur les Résultats.

## 5. Conclusion

Contrairement à l'approche traditionnelle du management wébérien prédominante dans le secteur public, qui repose sur les principes de la bureaucratie et se caractérise par une conformité stricte aux règles et aux procédures, ainsi qu'un respect rigoureux de la hiérarchie, le nouveau management public a émergé dans le but d'améliorer la qualité des services publics tout en réduisant les coûts, modernisant la gestion et modifiant la structure organisationnelle. Selon Christopher Hood (1995), parmi les principes du Nouveau Management Public (NMP), on inclut la préservation des ressources publiques par le biais d'une exploration active de méthodes de production alternatives à moindre coût, telles que la mise en concurrence des fournisseurs. De plus, le NMP met en avant la mesure des résultats et encourage le passage à l'adoption de normes de performance plus explicites, mesurables, voire plus contrôlables.

En vue d'aborder la problématique liée à la relation potentielle entre la régularité et la performance des commandes publiques, ainsi que les moyens de concilier ces aspects pour fournir des prestations publiques répondant aux attentes des citoyens, notre approche de recherche est qualitative et de type interprétatif. L'objectif est de saisir la réalité des gestionnaires publics dans ce contexte en interprétant leurs motivations et intentions qui sous-tendent leurs actions. En tant que chercheur suivant cette démarche, il est crucial de s'immerger sur le terrain, d'explorer, de comprendre et d'interpréter de manière approfondie les actions des divers gestionnaires publics concernés.

En guise de synthèse élaborée, il est observé une évolution marquée dans la modernisation de la réglementation encadrant les commandes publiques. Cette évolution met en avant une transition vers une approche davantage axée sur la performance. Cette orientation vise à éliminer les contraintes qui pourraient entraver la réalisation des résultats désirés en matière de performance. Cependant, il apparaît manifeste que la relation entre la performance et la conformité réglementaire dans le contexte des commandes publiques demeure encore déséquilibrée, suscitant des préoccupations quant à l'impact potentiellement défavorable de l'aspect réglementaire sur la réalisation optimale des projets. Il convient de souligner que les commandes publiques considérées comme performantes ne garantissent pas de manière systématique une conformité totale à l'ensemble des exigences réglementaires, et réciproquement. En somme, des lacunes substantielles se révèlent dans le processus de conciliation entre les impératifs de performance et les contraintes de conformité réglementaire inhérentes à la gestion des commandes publiques. Dans ce panorama complexe, il émerge comme une nécessité stratégique d'entreprendre des initiatives significatives. Il s'agit notamment d'harmoniser les instruments de gestion en rehaussant l'importance accordée à la

performance. Cette démarche doit se concrétiser à travers une intégration plus approfondie de la dimension de la performance dans la nouvelle réglementation qui encadre les commandes publiques. Il est également impératif de réviser la perspective de contrôle rigoureux axé sur la régularité, en faveur d'une transition pleine et entière vers un processus de Gestion Axée sur les Résultats. Cette orientation stratégique, en accordant une priorité explicite aux résultats obtenus, pourrait non seulement remédier aux lacunes actuelles, mais également favoriser une gestion plus efficiente et orientée vers l'optimisation des prestations publiques, répondant ainsi aux attentes et besoins des citoyens de manière plus rigoureuse et proactive.

### Référence :

- (1). Amar, A., & Berthier, L. (s. d.). *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites.*
- (2). Barabel, M., & Meier, O. (2015). Chapitre 6. Piloter et évaluer la performance de son unité. In *Manager: Vol. 3e éd.* (p. 337-388). Dunod. <https://www.cairn.info/manager--9782100722464-p-337.htm>
- (3). Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). Conclusion. In *Management dans les organisations publiques: Vol. 4e éd.* (p. 103-105). Dunod. <https://www.cairn.info/management-dans-les-organisations-publiques--9782100707959-p-103.htm>.
- (4). Bouckaert, G. (2005). Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public. *Télescope. Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique.*
- (5). Boumkhaled, M., Lkhoyaali, B., & El Halaissi, M. . (2018). La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc : une lecture critique. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit.*
- (6). Brochier, D., & Verdier, E. (1999). Contractualisation de l'action publique et critères de performance dans le domaine de la formation continue : Un lien problématique. *Politiques et Management Public*, 17(3), 129-149. <https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2243>
- (7). Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. In S. D. & P. R. G. Lo Monaco (Éd.), *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications* (p. 227-240). Editions de Boeck. <https://hal.science/hal-04078501>
- (8). Dany, L. (s. d.). *Analyse qualitative du contenu des représentations sociales.*
- (9). Fournier, C., Ghram, R., & Benchekroun, T.-H. (2011). Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : 8.
- (10). Gibert, P. (1986). *Management public, management de la puissance publique.* *Politiques et management public*, 4(2), 89-123. <https://doi.org/10.3406/pomap.1986.1893>
- (11). Gibert, P. (1989). *Management Public et formation des fonctionnaires : Définition, évolution et implications.* *Politiques et management public*, 7(4), 15-24. <https://doi.org/10.3406/pomap.1989.2918>
- (12). Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.*
- (13). Haddad, M. (2011). *Avantages et opportunités de l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats.* Direction du Budget, Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat.
- (14). Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- (15). Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique : Méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et management public*, 17(2), 123-145. <https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2233>



- (16). Lambert, C. V. (2005). La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation.
- (17). Loi\_organique\_130-30\_fr18.pdf. (s. d.).
- (18). Mazouz, B. (2008). La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique. Les Presses de l'Université du Québec, 2008.
- (19). Ministère de l'Économie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la performance. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (20). Ministère de l'Économie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2022). Recueil des programmes - objectifs indicateurs - sous indicateurs. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (21). Ministère de l'Économie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de construction des programmes Budgétaires. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (22). Ministère de l'Économie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la nomenclature Budgétaire Marocaine. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (23). Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. SociologieS. <https://doi.org/10.4000/sociologies.993>
- (24). Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. Recherches qualitatives, 38(1), 53. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- (25). Secrétariat Général du Gouvernement. 2011. La constitution de 2011. Direction de l'imprimerie Officielle Edition 2011.
- (26). Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod, Paris.
- (27). UNDOC, (2015), Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable.
- (28). Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. De Boeck Supérieur. Revue Reflets et perspectives de la vie économique.
- (29). Velmuradova, M. (2004). *Épistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse* (p. 105) [Other]. USTV. <https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648>

### **Annexe 1 : Guide d'entretien**

1. Comment définissez-vous les besoins à satisfaire des commandes publiques envisagées et les spécifications techniques qui en découlent ?
2. Dans le cadre d'une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes, élaborer-vous une analyse de situation pour l'étude et la conception à priori de vos projets ?
3. Par quels moyens procédez-vous à l'estimation des projets validés ?
4. Définissez-vous à priori des objectifs derrière la mise en œuvre des commandes publiques futures ? comment ?
5. Élaborez-vous à priori des indicateurs assignés à ces objectifs prédéfinis ? comment ?
6. S'assurez-vous de la disponibilité budgétaire avant de procéder au lancement de vos commandes publiques ?
7. Pensez-vous que le facteur budgétaire demeure-t-il nécessaire pour la réussite du projet ?
8. Pensez-vous que la procédure de passation des commandes publiques dans votre structure respecte scrupuleusement la réglementation en vigueur ?
9. La réglementation des commandes publiques a pris en considération les axes de performance : efficacité, efficience, pertinence ?

10. A votre avis, quelles sont les entraves comportementales des gestionnaires publics influençant la réussite des commandes publiques ?
11. Pensez-vous que le contrôle systématique des dépenses publiques effectués par le département d'économie et finance influence la performance des projets souhaités ? comment ?
12. Quels outils et pratiques utilisez-vous lors de la phase de suivi d'exécution de vos commandes publiques ?
13. Procédez-vous à l'évaluation des commandes publiques en vue de s'assurer de l'atteinte des objectifs assignés par rapport aux moyens déboursés pour y parvenir ? répertoriez-vous les résultats déduits ?
14. A votre avis, une commande publique performante est-elle automatiquement régulière ? l'inverse s'avère-t-il juste ?
15. Comment peut-on juger une commande publique à la fois régulière et performante ?
16. Disposez-vous d'un dispositif de contrôle interne permettant d'identifier et faire face aux risques inhérents des commandes publiques envisagés ?
17. Bénéficiez-vous des audits internes ou externes des projets exécutés ? Quelles sont les leçons tirées ?

### *Annexe 2 : Échantillon choisi*

<i>Identification</i>	<i>Profil</i>	<i>Secteur</i>	<i>Durée</i>
I1	Responsable du service audit	Santé publique	30 min
I2	Cadre contrôle de gestion	Santé publique	15 min
I3	Ingénieur technique	Santé publique	40 min
I4	Responsable pharmacie	Santé publique	20 min
I5	Responsable achat	Santé publique	25 min
I6	Professeur laboratoire	Santé publique	35 min
I7	Responsable du service audit	Enseignement	25 min
I8	Cadre contrôle de gestion	Enseignement	20 min
I9	Ingénieur technique	Enseignement	35 min
I10	Professeur biologie	Enseignement	15 min
I11	Responsable achat	Enseignement	20 min
I12	Professeur laboratoire	Enseignement	35 min
I13	Responsable du service audit	Agriculture	30 min
I14	Cadre contrôle de gestion	Agriculture	30 min
I15	Ingénieur technique	Agriculture	25 min
I16	Ingénieur agronomie	Agriculture	30 min
I17	Responsable achat	Agriculture	20 min
I18	Responsable logistique	Agriculture	25 min
I19	Responsable du service audit	Equipement	30 min
I20	Cadre contrôle de gestion	Equipement	35 min
I21	Ingénieur technique	Equipement	40 min
I22	Ingénieur génie civil	Equipement	30 min
I23	Responsable achat	Equipement	35 min
I24	Responsable logistique	Equipement	25 min
I25	Responsable du service audit	Tourisme	30 min
I26	Cadre contrôle de gestion	Tourisme	30 min
I27	Ingénieur technique	Tourisme	35 min
I28	Ingénieur génie civil	Tourisme	30 min
I29	Responsable achat	Tourisme	35 min
I30	Responsable logistique	Tourisme	40 min