

La gestion axée sur les résultats au Maroc : apports et limites de la réforme de la performance publique

Results-based management in Morocco: contributions and limitations of public performance reform

Zineb EL ALAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire, Macroéconomie et Politiques publiques
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Salé
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Mohamed KARIM, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire, Macroéconomie et Politiques publiques
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Salé
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Salé Route Outa Hssain – BP 5295 SALA AL JADIDA Tél : +212 5 37 83 35 79 Fax : +212 5 37 83 06 01
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL ALAOUI, Z., & KARIM, M. (2026). La gestion axée sur les résultats au Maroc : apports et limites de la réforme de la performance publique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 379–397. https://doi.org/10.5281/zenodo.19946000
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 18/02/2026

Accepted: 01/05/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 05 (2026)

La gestion axée sur les résultats au Maroc : apports et limites de la réforme de la performance publique

Résumé :

Dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes et de pressions accrues en faveur de la reddition des comptes, la gestion axée sur les résultats (GAR) s'impose comme un levier central de modernisation des administrations publiques, tant dans les pays de l'OCDE que dans les pays en développement. Au Maroc, la promulgation de la Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances a introduit un cadre de gouvernance budgétaire orienté vers la performance, la transparence et la redevabilité. Cependant, l'écart entre les ambitions de cette réforme et sa traduction opérationnelle demeure insuffisamment documenté dans la littérature. Cet article vise à analyser les apports et les limites de la GAR dans le contexte administratif marocain, en mobilisant une approche qualitative, analytique et documentaire fondée sur trois piliers : une revue critique de la littérature scientifique, l'examen de rapports institutionnels et une comparaison internationale avec les dispositifs de budgétisation axée sur la performance au sein des pays de l'OCDE.

Les résultats de l'analyse montrent que la GAR a permis des avancées notables en matière de planification pluriannuelle, de transparence budgétaire et d'introduction d'une culture de performance. Toutefois, sa portée demeure limitée par des contraintes structurelles persistantes, notamment l'insuffisance des capacités institutionnelles, la prédominance d'une culture administrative procédurale et la faible appropriation politique du dispositif de performance.

La contribution de cet article réside dans l'articulation entre cadre théorique du New Public Management, enseignements internationaux et analyse approfondie du cas marocain, permettant de dégager les conditions institutionnelles, organisationnelles et culturelles sous lesquelles la GAR peut constituer un levier durable d'amélioration de la performance publique dans un contexte de pays en développement.

Mots clés : gestion axée sur les résultats, performance publique, réforme budgétaire, gouvernance, administration marocaine.

JEL Classification : H61; H83; D73; O17.

Type du papier : Étude documentaire et comparative

Abstract:

In a context of increasing budgetary constraints and growing demands for accountability, Results-Based Management (RBM) has emerged as a central lever for modernizing public administrations in both OECD and developing countries. In Morocco, the enactment of Organic Law No. 130-13 on the Finance Law introduced a budget governance framework oriented towards performance, transparency, and accountability. However, the gap between the ambitions of this reform and its operational implementation remains insufficiently documented in the literature. This article aims to analyze the contributions and limitations of RBM in the Moroccan administrative context, using a qualitative, analytical, and documentary approach based on three pillars: a critical review of the scientific literature, an examination of institutional reports, and an international comparison with performance-based budgeting systems in OECD countries.

The findings show that RBM has led to notable advances in multi-year planning, budget transparency, and the introduction of a performance culture. However, its scope remains limited by persistent structural constraints, including insufficient institutional capacities, the predominance of a procedural administrative culture, and weak political ownership of performance mechanisms.

The contribution of this article lies in the articulation between the New Public Management theoretical framework, international lessons, and an in-depth analysis of the Moroccan case, enabling the identification of the institutional, organizational, and cultural conditions under which RBM can serve as a sustainable lever for improving public performance in a developing country context.

Keywords: results-based management, public performance, budget reform, governance, Moroccan administration.

Classification JEL: H61; H83; D73; O17.

Paper type: Documentary and Comparative Study

1. Introduction

Depuis les années 1980, les administrations publiques ont connu une évolution significative de leurs modes de pilotage, s'inspirant du courant dit New Public Management (NPM) : celui-ci met l'accent sur l'orientation client, la responsabilisation des gestionnaires, la transparence et l'articulation des ressources aux résultats. Cette approche introduit une rupture notable avec le modèle bureaucratique traditionnel centré sur les moyens et les procédures (Hood, 1991). Parallèlement, dans un contexte de contraintes budgétaires accrues et de pressions croissantes pour la reddition des comptes, les États-membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont progressivement adopté des dispositifs de gestion axée sur les résultats (GAR) ou de budgétisation par la performance. En 2023, 28 des 33 pays ayant répondu à l'enquête de l'OCDE déclaraient mettre en œuvre une forme de budgétisation axée sur la performance ; néanmoins seuls dix-huit pays utilisaient ces informations pour éclairer directement l'affectation des ressources, et neuf pays devaient encore développer leur usage des résultats dans la planification pluriannuelle. (OCDE, 2025).

Sur le plan national, le Maroc a lancé dès les années 2000 une réforme de son cadre budgétaire et financier, aboutissant à la promulgation de la Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF) en 2015. Cette réforme traduit une démarche explicite de modernisation administrative, visant à renforcer la performance, la transparence et la redevabilité de l'action publique. La LOF institue la programmation pluriannuelle, la globalisation des crédits et la reddition de comptes fondée sur des indicateurs de performance. Ce contexte théorique et institutionnel éclaire la montée de la GAR comme instrument central de pilotage des organisations publiques contemporaines, tant dans les pays développés que dans les pays en développement.

Malgré l'adoption généralisée des principes de gestion axée sur les résultats, un certain nombre d'études récentes met en garde contre l'écart persistant entre la logique de pilotage par les résultats et sa traduction opérationnelle sur le terrain. Les obstacles mentionnés incluent notamment la faiblesse des systèmes d'information, l'absence de culture de la transformation managériale, les résistances organisationnelles et l'utilisation prioritaire d'indicateurs d'activité plutôt que de résultats d'impact (Mohd Gharib, Saleh & Isa, 2024). Par ailleurs, dans le cas du Maroc, la littérature existante présente plusieurs lacunes significatives. Les travaux de Belhassan (2023), bien qu'éclairants sur le cas des universités, demeurent circonscrits à un seul secteur. Les analyses de Nafzaoui et Ferdoussi (2024) adoptent une perspective essentiellement descriptive sans approfondir les mécanismes d'appropriation de la réforme. Quant aux rapports institutionnels (PEFA, Cour des Comptes), s'ils fournissent des constats factuels, ils ne proposent pas de cadre analytique permettant de comprendre les conditions de réussite ou d'échec de la GAR. Ce déficit d'investigations intégrées, articulant cadre théorique, comparaison internationale et analyse institutionnelle approfondie, constitue un véritable vide dans la littérature existante que la présente recherche entend combler. De ce fait, plusieurs interrogations demeurent sans réponse. Il est question notamment de ce qui suit : dans quelle mesure la GAR constitue-t-elle réellement un levier pertinent de transformation de l'administration publique marocaine ? Autrement dit : la logique de pilotage axée sur les résultats parvient-elle à accroître la performance, l'efficacité, la qualité du service et la reddition de comptes dans le contexte marocain ? Cette question revêt une acuité particulière au regard des ambitions de modernisation de l'État, mais aussi des contraintes structurelles propres aux administrations publiques marocaines (capacité institutionnelle, gouvernance, articulation des acteurs).

Cette recherche poursuit deux objectifs principaux : Identifier les apports de la gestion axée sur les résultats dans le contexte de l'administration publique marocaine, notamment en termes de pilotage budgétaire, de transparence, de responsabilisation des gestionnaires et d'amélioration

de la qualité de service. Il s'agit également d'identifier les limites et les obstacles à la mise en œuvre effective de cette démarche dans le contexte marocain, par exemple : formulation des objectifs et des indicateurs, capacité institutionnelle, appropriation par les acteurs, complexité de l'évaluation des résultats.

La question de recherche qui sous-tend cet article peut être formulée ainsi : Dans quelle mesure la gestion axée sur les résultats contribue-t-elle réellement à la performance et à la modernisation de l'administration publique marocaine ? En articulation avec cette question, l'hypothèse de travail est la suivante : « La gestion axée sur les résultats présente un potentiel réel pour transformer l'administration publique marocaine, mais cet effet est fortement conditionné par l'existence de facteurs institutionnels, organisationnels et culturels qui peuvent limiter son efficacité et sa portée. »

L'approche adoptée dans cet article est une approche qualitative, analytique et documentaire. Elle repose sur : (i) une revue de littérature spécialisée (articles scientifiques récents, rapports internationaux et nationaux) portant sur la gestion axée sur les résultats, la performance publique et les réformes budgétaires ; (ii) une analyse comparative des dispositifs de budgétisation axée sur la performance au sein des pays de l'OCDE et leur transposition potentielle au contexte marocain ; (iii) un examen des documents institutionnels marocains (rapports de l'Inspection Générale des Finances, du Ministère des Finances et de l'Administration du Secteur Public, audits de performance) afin de croiser apports théoriques, expériences internationales et réalité nationale. Les critères de sélection des sources ont été définis selon la période couverte (2015-2024), la pertinence thématique et la fiabilité institutionnelle des documents retenus.

Cet article est structuré en quatre grandes parties : Le cadre théorique présente les concepts, modèles et enjeux de la gestion axée sur les résultats et de la performance publique, l'étude de cas analyse la réforme budgétaire initiée au Maroc puis la Loi Organique n° 130-13 et les dispositifs associés à la GAR. Ensuite, l'analyse documentaire critique met en lumière les apports observés et les limites identifiées de la gestion axée sur les résultats au Maroc. Enfin, la conclusion propose un bilan, des recommandations pour la politique publique et des pistes de recherche futures.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1. Les fondements conceptuels de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) s'enracine dans le courant du New Public Management (NPM) qui, à compter des années 1980-1990, a profondément remodelé le pilotage des organisations publiques. Ce courant, popularisé notamment par David Osborne et Ted Gaebler (1993) dans leur ouvrage *Reinventing Government*, prône un recentrage de l'État sur ses fonctions stratégiques et une autonomie accrue des entités publiques vis-à-vis des moyens. L'objectif est clair : passer d'une logique bureaucratique fondée sur les moyens à une logique managériale orientée vers les résultats.

Dans cette perspective, la GAR marque trois ruptures majeures : (i) l'orientation des organisations publiques vers les résultats obtenus (outputs/outcomes) plutôt que vers les moyens mobilisés ; (ii) la mondialisation de la notion de performance publique, qui comprend non seulement l'efficacité – optimisation des moyens – mais aussi l'efficacéité – atteinte des objectifs – et, de plus en plus, l'impact et la valeur pour la collectivité ; (iii) l'adoption systématique d'indicateurs de performance comme leviers de pilotage et de reddition des comptes.

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats implique une modification profonde du paradigme de gestion : plutôt que de contrôler la conformité des processus et la mobilisation des ressources, le gestionnaire public est invité à définir des objectifs précis, à choisir des indicateurs pertinents, à suivre les écarts, à rendre compte des résultats et à en ajuster

les moyens. Cette mutation est largement décrite dans la littérature comme un élément central de la modernisation administrative et budgétaire (Virani & van der Wal, 2023).

L'utilisation des indicateurs de performance constitue l'un des piliers de cette logique. Comme l'ont montré Smith (1990) puis de nombreuses études contemporaines, les indicateurs publics remplissent deux fonctions : une fonction externe d'accountability (redevabilité) et une fonction interne de pilotage pour l'amélioration continue (Smith, 1990). La revue de l'utilisation des indicateurs met en évidence tant leurs potentiels – amélioration de la visibilité des résultats, meilleure allocation des ressources, responsabilisation accrue des gestionnaires – que leurs limites : fiabilité des données, pertinence des indicateurs, effets pervers ou déviation du pilotage (Figueiredo, 2020; Gębczyńska & Brajer-Marczak, 2020).

De ce fait, la GAR peut être conceptualisée comme un système de pilotage visant à aligner ressources, activités et résultats, à travers : (1) la définition d'objectifs clairs et mesurables, (2) l'élaboration d'indicateurs performants, (3) l'évaluation systématique des résultats et (4) une boucle de rétroaction pour l'ajustement et l'apprentissage organisationnel. Ce faisant, elle s'inscrit dans la logique plus large du NPM, mais aussi dans celle de la « gouvernance par la performance », qui prend en compte la complexité, la pluralité des parties prenantes et la dimension systémique de l'action publique. Ces fondements théoriques éclairent directement le cas marocain : la LOF 130-13 traduit précisément cette volonté de passer d'un pilotage par les moyens à un pilotage par les résultats, et la question qui se pose est celle de savoir dans quelle mesure les conditions institutionnelles marocaines permettent une telle transition.

2.2. La performance publique : un concept multidimensionnel

La performance dans le secteur public constitue un concept complexe et multidimensionnel qui dépasse les critères économiques ou financiers traditionnellement utilisés dans le secteur privé. Contrairement à l'entreprise, l'administration publique poursuit des objectifs de nature politique, sociale et institutionnelle qui rendent la notion de performance plus difficile à définir, à mesurer et à standardiser (Mustea, Mihiț & Lobonț, 2021).

Sur le plan politique, la performance publique renvoie à la légitimité de l'action de l'État, à la reddition des comptes et à la conformité des politiques publiques avec les orientations stratégiques fixées par les autorités élues. Elle exprime la capacité de l'administration à traduire les décisions politiques en résultats concrets et évaluables (Muravu, 2023).

Sur le plan stratégique, la performance désigne la faculté des organisations publiques à formuler des objectifs clairs, à planifier les activités correspondantes et à assurer la cohérence entre moyens, actions et résultats. Elle suppose une gouvernance fondée sur la planification et la mesure du progrès dans la réalisation des priorités publiques (Gębczyńska & Brajer-Marczak, 2020).

Au niveau organisationnel, la performance se rapporte à la qualité du management interne, à l'efficacité des processus, à la gestion des ressources humaines, à la communication interne et à la capacité d'adaptation et d'apprentissage des institutions (Kiane Goudarzi & Guenoun, 2010).

Enfin, sur le plan sociétal, la performance publique se mesure à travers l'impact des politiques sur la collectivité : équité, satisfaction des citoyens, amélioration du bien-être collectif et respect des valeurs démocratiques (Mustea et al., 2021). Cette dimension renforce l'idée que la performance publique doit être appréciée non seulement à travers des indicateurs d'efficacité ou d'efficacités, mais aussi selon sa contribution à la cohésion et à la légitimité sociale.

Or, l'évaluation de la performance publique se heurte à plusieurs difficultés méthodologiques. Premièrement, la diversité des finalités et des acteurs rend difficile l'élaboration d'indicateurs universels et comparables. Les administrations ne poursuivent pas toutes les mêmes objectifs, ce qui complique toute tentative de standardisation. Deuxièmement, la qualité et la fiabilité des données sont souvent limitées dans le secteur public, ce qui affecte la robustesse des analyses

(Gutacker & Street, 2017). Troisièmement, la temporalité des effets pose problème : les impacts des politiques publiques ne sont pas toujours observables à court terme et peuvent dépasser la durée d'un cycle budgétaire (Gębczyńska & Brajer-Marczak, 2020). Enfin, la quantification excessive des résultats peut produire des effets pervers, comme la focalisation sur les indicateurs les plus faciles à atteindre au détriment de la qualité du service rendu (Mustea et al., 2021).

La littérature distingue quatre dimensions principales qui structurent les modèles de performance publique :

- L'efficacité, qui mesure le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus ;
- L'efficacités, qui évalue le degré d'atteinte des objectifs fixés ;
- La qualité, qui intègre la satisfaction des usagers, la pertinence et la fiabilité des services ;
- La responsabilité (accountability), qui correspond à la transparence, à la reddition des comptes et à la légitimité de l'action publique (Mustea et al., 2021 ; Muravu, 2023).

Ces quatre dimensions ne sont pas substituables mais complémentaires. Une administration efficace mais non transparente ne peut être considérée comme performante au sens démocratique et institutionnel du terme. La performance publique apparaît ainsi comme une construction multidimensionnelle, à la fois technique, organisationnelle et politique, qui nécessite une approche intégrée et contextualisée. Cette caractérisation multidimensionnelle est essentielle pour appréhender le cas marocain, où la réforme budgétaire a privilégié les dimensions d'efficacité et de transparence, tout en laissant en retrait les dimensions de qualité et d'impact sociétal.

2.3.Synthèse critique de la littérature et positionnement de la recherche

La revue de littérature met en évidence les contributions majeures de la GAR dans la modernisation de l'administration publique. De nombreux travaux soulignent l'apport de la GAR en matière de clarification des finalités de l'action publique, d'orientation des organisations vers l'atteinte des résultats et la recherche de la performance. La formalisation des objectifs et des indicateurs, permet d'améliorer la coordination organisationnelle, de faciliter le suivi des politiques publiques et de soutenir la prise de décision fondée sur l'information de performance. Dans cette perspective, la GAR constitue un levier de rationalisation de la gestion publique. En outre, la GAR est présentée comme un outil permettant de renforcer la responsabilité des gestionnaires vis-à-vis des autorités politiques et des citoyens. Cette dimension est particulièrement mise en avant dans la littérature relative à la gouvernance des politiques publiques, où la GAR est envisagée comme un mécanisme favorisant la redevabilité et la légitimité de l'action publique. Par ailleurs, et sur le plan managérial, les travaux empiriques montrent que l'introduction de la GAR a modifié les pratiques de pilotage, encouragé la planification stratégique et favorisé l'utilisation d'outils d'aide à la décision. Ainsi, la GAR est perçue comme un vecteur de transformation des modes de gestion publique, contribuant à l'évolution des rôles managériaux et à la diffusion de pratiques de management de la performance.

Toutefois, les travaux analysés montrent que cette promesse de gestion axée sur la performance souffre de quelques limites conceptuelles, méthodologiques et organisationnelles.

La littérature souligne d'abord l'ambiguïté conceptuelle autour de la notion de résultat eu égard à la difficulté de distinguer les outputs, outcomes et impact des politiques publiques. Par ailleurs, et tenant compte de la complexité intrinsèque de l'action publique, caractérisée par la multiplicité des objectifs et des parties prenantes, la performance des organisations publiques ne peut être réduite à un ensemble limité d'indicateurs (Schedler, 1995 ; Emery, 2005). Ensuite les travaux examinés soulignent que dans le cadre de la mise en œuvre de la GAR les gestionnaires ont tendance à privilégier les dimensions mesurables de la performance au détriment de ses dimensions qualitatives ou sociales, d'où le risque d'une mise en avant de la

vision instrumentale plutôt qu'une vision axée sur les finalités substantielles de l'action publique.

Les recherches empiriques mettent également en évidence, les défis méthodologiques liés à la conception d'indicateurs pertinents, fiables, comparables et capables de mesurer une performance publique multidimensionnelle confrontée à des problèmes d'attribution des résultats, de temporalité des effets et de disponibilité des données. Ces difficultés peuvent limiter la portée des évaluations de performance et réduire l'utilité décisionnelle de la GAR.

La littérature souligne également, les effets potentiellement ambivalents de la GAR sur les comportements organisationnels. L'introduction de cibles de performance peut générer des comportements pervers ou de « gaming » se traduisant par une adaptation stratégique des gestionnaires aux dispositifs de mesure de la performance à travers, notamment, la manipulation des indicateurs, la sélection d'objectifs facilement atteignables ou la focalisation sur les activités mesurées plutôt que sur l'amélioration substantielle de l'action publique.

Par ailleurs, les travaux de Pollit C. & Bouckaert (2004) soulignent la forte dépendance contextuelle des effets de la GAR dans la mesure où l'efficacité de ce dispositif apparaît conditionnée par un ensemble de facteurs institutionnels et organisationnels. Parmi ces facteurs identifiés figurent, la capacité administrative, la qualité des systèmes d'information, le leadership, la culture organisationnelle et le degré de maturité des réformes y afférentes. Cette perspective contingente conduit à considérer la GAR comme un dispositif universel mais dont les effets varient selon les contextes d'implantation.

Au regard de ces apports, la littérature met en évidence plusieurs zones de tension et de débat qui demeurent insuffisamment tranchées. D'une part, les limites conceptuelles et méthodologiques de la GAR et la dépendance de la qualité de sa mise en œuvre des contextes institutionnel et organisationnel. D'autre part, peu de travaux proposent une analyse approfondie des effets réels de la GAR sur la performance publique. Le cas du Maroc est peu documenté et la littérature existante reste dominée par des analyses conceptuelles ou descriptives. Les travaux empiriques existants restent sectoriels et peu cumulés, révélant un déficit d'investigations comparatives, susceptibles d'appréhender les effets organisationnels réels de la réforme.

Deux tensions majeures traversent la littérature et méritent d'être explicitement identifiées. La première oppose la vision universaliste de la GAR, qui postule la transférabilité des outils de performance indépendamment du contexte, à la perspective contingente défendue par Pollitt et Bouckaert (2004), selon laquelle l'efficacité de ces dispositifs est intrinsèquement liée aux configurations institutionnelles locales.

Ce constat est confirmé par Mohd Gharib, Saleh & Isa, 2024 [ayant](#) relevé la complexité et la multidimensionnalité des défis associés à la transposition opérationnelle de la GAR dans les pratiques des organisations du secteur public au niveau de 11 pays. Ce constat est renforcé par des observations empiriques signalant que les pratiques de la GAR dans les organisations du secteur public poussent parfois les fonctionnaires à adopter des comportements stratégiques dits de « jeu », visant à satisfaire formellement les exigences du système sans en respecter l'esprit. Cette tension est particulièrement pertinente pour le cas marocain, où des instruments inspirés des modèles anglo-saxons sont déployés dans un environnement administratif marqué par la centralisation et la culture de conformité.

La seconde tension oppose la logique instrumentale de la GAR, focalisée sur la mesurabilité et la quantification, à la dimension substantielle de la performance publique, qui intègre l'équité, la qualité du service et l'impact sociétal. Pour Mohd Gharib, Saleh & Isa, 2024, les informations sur la performance, bien qu'essentielles pour rationaliser la budgétisation et établir des liens entre les allocations budgétaires et les résultats visés, sont paradoxalement peu utilisées dans les processus et pratiques budgétaires réels. Cette sous-utilisation persiste malgré le développement et la généralisation des mesures de performance dans les présentations

budgétaires formelles. Plusieurs facteurs explicatifs ont été identifiés dans la littérature. D'une part, les obstacles organisationnels et une compréhension limitée du concept de GAR constituent des freins majeurs à l'intégration des informations de performance dans les décisions budgétaires. D'autre part, les responsables budgétaires tendent à percevoir la GAR en termes de résultats et de réalisations des programmes comme non pertinente au cours du processus budgétaire, ce qui limite considérablement leur engagement envers ces informations.

Ces deux lignes de tension alimentent directement la problématique de cette recherche et orientent l'analyse du cas marocain. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à enrichir la compréhension de ce dispositif. En s'appuyant sur une analyse approfondie du cas marocain et de son positionnement par rapport aux modèles étrangers, l'étude ambitionne de contribuer au débat académique sur les conditions institutionnelles, organisationnelles et stratégiques dans lesquelles la GAR peut constituer un levier d'amélioration durable de la performance publique dans un contexte de pays en développement.

2.4. Enseignements internationaux

Depuis les années 1990, la majorité des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont engagé des réformes visant à instaurer une budgétisation axée sur la performance (BAP). Ces réformes s'inscrivent dans la continuité du New Public Management, en cherchant à améliorer l'efficacité et la transparence de la dépense publique. Selon les études de l'OCDE, plus de 80 % des États membres ont intégré des dispositifs de suivi de la performance dans leurs procédures budgétaires (OECD, 2019 ; OECD, 2025).

Cependant, la portée réelle de ces réformes varie considérablement. Dans plusieurs pays, les dispositifs de performance demeurent principalement informatifs, servant à éclairer les décisions sans conditionner directement l'allocation des ressources. Peu d'administrations ont réussi à établir un lien formel et systématique entre les résultats atteints et les arbitrages budgétaires. Cela reflète une tension persistante entre les impératifs politiques, la soutenabilité budgétaire et la logique technocratique de la performance (Ho, 2018).

La littérature distingue trois principaux modèles de budgétisation axée sur la performance :

- Le modèle présentatif (*presentational performance budgeting*) : les informations relatives à la performance sont simplement intégrées dans les documents budgétaires à titre descriptif, sans impact direct sur les allocations.
- Le modèle informé par la performance (*performance-informed budgeting*) : les indicateurs de performance influencent les arbitrages, mais sans mécanisme automatique de liaison entre résultats et ressources.
- Le modèle direct (*direct performance budgeting*) : les dotations budgétaires dépendent explicitement des résultats atteints, selon des formules de performance définies à l'avance (OECD, 2019).

L'expérience internationale montre que la plupart des pays se situent entre les deux premiers modèles, tandis que le modèle direct reste rare, notamment en raison des difficultés méthodologiques et institutionnelles qu'il soulève. Certains auteurs proposent également un modèle managérial, centré sur l'usage interne des indicateurs à des fins de pilotage organisationnel plutôt que budgétaire (Ho, 2018).

Les analyses comparatives de l'OCDE et de la recherche académique mettent en évidence plusieurs conditions essentielles pour la réussite d'une budgétisation axée sur la performance :

1. Une culture de la performance partagée : la BAP ne peut fonctionner que si les acteurs politiques et administratifs adhèrent à la logique de résultats et utilisent effectivement les indicateurs pour la décision publique (OECD, 2019).
2. L'autonomie de gestion : les responsables doivent disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour adapter les moyens aux objectifs. Une responsabilisation sans autonomie produit des effets pervers et une démotivation des gestionnaires (Ho, 2018).

3. La redevabilité et la transparence : la performance publique doit être assortie d'un mécanisme clair de reddition des comptes et de diffusion des résultats aux citoyens, garantissant la légitimité démocratique du dispositif (OECD, 2025).
4. La qualité et la fiabilité des informations : les indicateurs doivent être pertinents, vérifiables et intégrés à un système d'information performant.
5. L'alignement stratégique : la performance budgétaire doit s'inscrire dans une perspective pluriannuelle et cohérente avec les politiques publiques sectorielles.

Ainsi, les enseignements internationaux montrent que la GAR n'est pas seulement une technique budgétaire, mais une philosophie de gouvernance reposant sur la culture de la performance, la responsabilisation et la transparence. L'expérience des pays de l'OCDE démontre que l'appropriation institutionnelle et culturelle du concept conditionne davantage son succès que la sophistication des instruments utilisés.

2.5. La gestion axée sur les résultats au Maroc

La Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances, promulguée en juin 2015, marque une étape essentielle dans le processus de modernisation des finances publiques au Maroc. Elle s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'État issue de la Constitution de 2011, qui met l'accent sur la transparence, la redevabilité et le pilotage par les résultats. L'adoption de cette loi organique traduit la volonté de substituer progressivement une approche centrée sur les moyens et les procédures par une logique orientée vers les résultats et la performance publique (Chouay, 2024).

La LOF incarne plusieurs principes fondamentaux : la globalisation des crédits par programme, la programmation pluriannuelle de la dépense (cadres de dépenses à moyen terme), la limitation des crédits et l'obligation de présenter des indicateurs de performance pour les politiques publiques. Elle crée également un cadre juridique pour associer davantage le Parlement à l'examen et au contrôle du budget de l'État, et pour garantir une meilleure lisibilité et reddition des comptes (Abedjar & Fadil, 2020).

La LOF affirme explicitement trois objectifs directeurs qui orientent l'action publique :

- **Efficacité** de l'action publique : en orientant la dépense vers des résultats clairement définis, la loi vise à améliorer l'alignement entre les ressources mobilisées et les effets attendus, ainsi qu'à renforcer l'efficacité de l'administration publique. Par exemple, la mise en place de crédits globalisés et de programmes à objectifs facilite une vision plus stratégique de la dépense.
- **Transparence** budgétaire : la loi prévoit une plus grande lisibilité du budget par la présentation par programme, la publication de documents de performance, et un rôle accru du Parlement dans l'étude du budget (Chouay, 2024). Cette transparence doit permettre aux citoyens et aux organes de contrôle de disposer davantage d'informations sur l'usage des ressources publiques.
- **Reddition des comptes (accountability)** : la LOF institue l'obligation pour les gestionnaires de programmes ministériels de définir des objectifs chiffrés et des indicateurs de performance, puis de rendre compte de leur mise en œuvre. Cela traduit un changement de culture managériale dans l'administration publique marocaine, visant à responsabiliser les gestionnaires et à instaurer une boucle de pilotage fondée sur les résultats (Belhassan, 2023).

De ce fait, l'adoption de la LOF 130-13 constitue une avancée législative majeure qui pose les fondements d'une gestion publique axée sur les résultats au Maroc. Toutefois, comme le montre la littérature, la translation de ces principes dans la pratique reste soumise à des défis institutionnels, organisationnels et culturels.

La programmation pluriannuelle constitue un des piliers de la gestion axée sur les résultats au Maroc. Elle permet d'inscrire la dépense publique dans un horizon temporel supérieur à l'année

budgétaire, favorisant ainsi la prévisibilité, la cohérence stratégique et la soutenabilité des finances publiques. Au Maroc, cette logique a été introduite via les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) puis institutionnalisée dans la Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances, qui impose une programmation budgétaire triennale glissante. (Kissi, 2018).

Ce dispositif vise à donner aux gestionnaires ministériels une vision à moyen terme des ressources et des engagements, de manière à aligner les activités sur des objectifs programmés et des indicateurs de résultats. Il instaure une rupture avec une gestion purement annuelle des moyens, et pousse à la formulation d'objectifs stratégiques, de cibles pluriannuelles et de suivi sur plusieurs exercices. Néanmoins, la mise en œuvre effective de ce mécanisme reste confrontée à des défis, notamment la rigidité des structures budgétaires, la faible capacité de projection des services, et les aléas macro-économiques qui pèsent sur la stabilité des prévisions. (Maroc Diplomatique, 2024)

La globalisation des crédits renvoie à la logique de regrouper, au sein de chaque programme de dépense, les moyens afférents à un ensemble d'actions ou de projets, tout en donnant davantage de latitude aux gestionnaires pour modifier l'affectation des crédits entre lignes ou actions, sous certaines contraintes. Cette réforme vise à transférer une part de responsabilité aux ordonnateurs et à simplifier les virements internes, ce qui correspond à la logique de performance par résultats et responsabilisation. (Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2019).

Au Maroc, la globalisation des crédits a été expérimentée dès les années 2000, puis renforcée avec l'entrée en vigueur de la LOF. Elle permet notamment de limiter les contraintes de rigidité budgétaire et de donner plus de souplesse aux ministères pour adapter leurs moyens en fonction des objectifs. Toutefois, elle implique une gestion plus fine des indicateurs et un suivi plus rigoureux de l'usage des crédits, ce qui représente un défi majeur pour de nombreux ministères encore peu dotés en systèmes de pilotage. (Kissi, 2018)

La responsabilisation des gestionnaires est un mécanisme-clé dans la logique de gestion axée sur les résultats. Elle repose sur l'attribution d'objectifs chiffrés, d'indicateurs de performance et d'une autorité accrue sur les moyens alloués, ainsi que sur un mécanisme de reddition des comptes. Au Maroc, via la LOF et ses textes d'application, les ordonnateurs ont été progressivement placés au centre du processus budgétaire, avec des responsabilités accrues pour l'atteinte des résultats et la justification des écarts. (Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2019).

Cette responsabilisation passe également par la formation, l'accompagnement des gestionnaires, et la mise en place de systèmes d'information et de tableaux de bord. Les études montrent cependant que l'appropriation de cette logique reste inégale selon les ministères, en raison notamment de résistances culturelles, de manque de moyens ou de compétences en matière de pilotage. (Kissi, 2018)

L'audit de performance et la reddition de comptes constituent le dernier maillon de la boucle de la gestion axée sur les résultats : après la programmation, la mise en œuvre et le suivi, vient la phase de vérification et de transparence. Au Maroc, la LOF impose la production de rapports de performance et l'évaluation des programmes ministériels. Ces rapports doivent comparer les réalisations aux objectifs fixés, expliciter les écarts et proposer des mesures correctives. (Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2019). Par ailleurs, les institutions de contrôle (notamment l'Inspection Générale des Finances et la Cour des Comptes du Maroc) sont de plus en plus orientées vers un audit axé sur l'efficacité et les résultats, au-delà du contrôle de la conformité (Maroc Diplomatique, 2024). Cependant, des analyses montrent que la publication des rapports reste partielle, et que la participation citoyenne ou parlementaire est encore limitée, ce qui réduit l'impact réel de ces mécanismes de reddition sur l'amélioration systémique de la performance publique (International Budget Partnership, 2019).

3. Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, à la fois descriptive et analytique, visant à examiner la mise en œuvre et les effets de la gestion axée sur les résultats dans le contexte de l'administration publique marocaine. La dimension descriptive permet de caractériser le dispositif de pilotage par la performance, ses instruments ainsi que les pratiques organisationnelles associées. La dimension analytique vise à identifier les mécanismes et facteurs institutionnels, organisationnels et culturels susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats attendus des programmes publics.

3.1. Design de recherche et cadre analytique

Afin de répondre à ces objectifs, l'étude mobilise une stratégie méthodologique qualitative fondée sur une analyse approfondie du cas marocain. Cette approche se justifie par la complexité du phénomène étudié, son ancrage institutionnel et la nécessité de saisir les logiques d'acteurs et les dynamiques organisationnelles entourant la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. L'analyse qualitative repose sur trois piliers méthodologiques distincts : (i) une revue critique de la littérature scientifique, procédant par analyse thématique des travaux recensés et permettant d'identifier les convergences, divergences et zones de tension théoriques ; (ii) une analyse de contenu des documents institutionnels marocains (Projets de Performance, Rapports de Performance, rapports de la Cour des Comptes, évaluation PEFA), fondée sur une grille d'évaluation comparative ; et (iii) une comparaison internationale structurée autour des modèles de budgétisation axée sur la performance identifiés dans la littérature de l'OCDE.

L'articulation de ces trois piliers méthodologiques permet de croiser compréhension contextuelle, analyse institutionnelle et comparaison internationale, renforçant la robustesse analytique de la recherche et la portée explicative des résultats obtenus.

3.2. Méthodes de traitement

Les données collectées ont fait l'objet d'un traitement qualitatif, combinant analyse documentaire, analyse thématique et analyse comparative. L'étude analyse notamment les dispositifs de performance mis en place dans les programmes ministériels, en s'appuyant sur les Projets de Performance et les Rapports de Performance publiés entre 2018 et 2024. Les critères de sélection des rapports institutionnels ont été fondés sur leur disponibilité publique, leur pertinence thématique et la couverture de la période d'étude (2018-2024). Les bases de données consultées incluent Scopus, Google Scholar et les portails institutionnels du Ministère de l'Économie et des Finances, de la Cour des Comptes et de l'OCDE. Les mots-clés utilisés comprennent : gestion axée sur les résultats, performance publique, budgétisation par la performance, LOF 130-13, New Public Management. Les pays retenus pour la comparaison internationale ont été sélectionnés sur la base de la maturité de leurs dispositifs de budgétisation axée sur la performance et de la disponibilité de données documentées.

Cette approche permet de confronter les objectifs déclarés de la GAR aux réalités documentées dans les rapports institutionnels et d'évaluer, à travers une analyse critique, la portée effective de la gestion axée sur les résultats dans l'administration marocaine. Les limites inhérentes à cette approche documentaire incluent la dépendance à l'égard des sources officielles et l'absence de données primaires issues du terrain.

4. Résultats et discussion

Cette section présente et discute les principaux résultats relatifs à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'administration marocaine.

4.1. Apports observés

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF 130-13) et la mise en place progressive d'une gestion publique axée sur les résultats (GAR) au Maroc, plusieurs avancées concrètes peuvent être identifiées au plan de la planification, du pilotage budgétaire, de la transparence et de l'introduction d'une culture de performance.

La réforme budgétaire marocaine a permis de renforcer le lien entre programmation pluriannuelle, globalisation des crédits et objectifs de performance. Selon Nafzaoui et Ferdoussi (2024), le modèle marocain s'oriente désormais vers une allocation de ressources fondée sur des résultats prédéfinis, ce qui améliore la visibilité pluriannuelle des politiques publiques et leur cohérence. Par ailleurs, dans le contexte des universités marocaines, l'étude de Belhassan (2023) montre que la budgétisation axée sur la performance a favorisé l'émergence d'outils de contrôle de gestion et d'un pilotage plus stratégique, contribuant à une meilleure coordination entre moyens mobilisés et objectifs fixés. Ces contributions témoignent d'un renforcement du pilotage budgétaire et de la pertinence des choix d'affectation des ressources.

L'introduction de la GAR a intensifié les mécanismes de transparence budgétaire et de reddition de comptes. Le recours aux rapports de performance et l'examen accru par les organes de contrôle contribuent à rendre plus lisible la procédure budgétaire et à engager un dialogue de gestion renforcé entre tutelles et gestionnaires. Dans leur analyse, Nafzaoui et Ferdoussi (2024) soulignent que le passage à une gestion par objectif-indicateur permet d'accroître la clarté sur l'allocation des ressources et de renforcer la légitimité des décisions publiques. Des travaux récents consacrés à la digitalisation des processus administratifs (Ifiss, 2024) montrent également que la publication en ligne d'informations financières et la réduction des délais de traitement renforcent la confiance des citoyens et la transparence vis-à-vis de l'action publique. Au-delà des dispositifs techniques, la GAR constitue un vecteur d'évolution managériale dans l'administration publique marocaine. La mise en place d'objectifs chiffrés, d'indicateurs de réussite et de tableaux de bord incite gestionnaires et agents à s'orienter vers une logique de résultats plutôt que de moyens. Belhassan (2023) observe que, dans les universités, cette culture de performance est en voie d'appropriation, mais reste encore embryonnaire. De façon plus large, le rapport de l'évaluation PEFA 2023 pour le Maroc relève une amélioration de la crédibilité des prévisions budgétaires et de la transparence de la gestion publique, ce qui suggère que la logique de performance gagne progressivement du terrain.

4.2. Limites et défis

La mise en œuvre de la GAR au Maroc se heurte à plusieurs contraintes et enjeux méthodologiques, institutionnelles et politiques, notamment en matière de formulation des objectifs et des indicateurs ainsi qu'en termes d'efficacité du dispositif de performance y afférent. En outre, renforcement des capacités institutionnelles et d'accompagnement du changement culturel constituent autant de défis majeurs.

4.2.1 Difficultés de formulation des objectifs et indicateurs

L'expérience marocaine montre que la définition d'indicateurs pertinents, cohérents et vérifiables demeure une entreprise complexe, malgré les progrès introduits par la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF 130-13).

La première difficulté réside dans l'opérationnalisation des objectifs. Si la plupart des ministères disposent aujourd'hui de plans de performance, la traduction des orientations stratégiques en cibles opérationnelles reste souvent approximative. Plusieurs études (Nafzaoui & Ferdoussi, 2024) soulignent le manque de cohérence horizontale entre départements, ce qui limite la comparabilité et la transversalité des dispositifs de performance. En pratique, la chaîne de résultats est souvent fragmentée : les indicateurs définis au niveau des programmes ministériels ne convergent pas toujours vers des objectifs nationaux clairement hiérarchisés.

Une autre limite notable tient à la nature même des indicateurs retenus. Dans de nombreux cas, les administrations privilégient des mesures d'activité — nombre d'actes, de dossiers ou de services réalisés — au détriment d'indicateurs d'impact ou de qualité. Cette dérive quantitative, déjà observée dans d'autres contextes de réforme (Belhassan, 2023), réduit la portée analytique de la GAR : elle traduit la performance en volume plutôt qu'en effet. Cette tendance s'explique à la fois par la facilité de collecte des données chiffrées et par l'absence de systèmes d'évaluation robustes capables de mesurer les résultats à moyen ou long terme.

Enfin, la qualité des systèmes d'information et la capacité des gestionnaires à produire des données fiables demeurent hétérogènes. Les travaux de Alami (2022) montrent que le manque de formation en management de la performance et l'insuffisance d'outils de suivi limitent la fiabilité et la comparabilité des indicateurs. En outre, la multiplicité des dispositifs de reporting entraîne un risque de surcharge administrative et une focalisation sur la conformité plutôt que sur l'apprentissage.

Tableau 1 : Principaux défis liés à la formulation et à l'usage des indicateurs de performance au Maroc

Catégorie de difficulté	Manifestations observées	Effets sur la performance publique	Sources
Opérationnalisation	Objectifs stratégiques mal traduits en cibles mesurables ; manque de cohérence inter-ministérielle	Fragmentation des dispositifs de pilotage et absence de vision transversale	Nafzaoui & Ferdoussi (2024)
Nature des indicateurs	Préférence pour les indicateurs d'activité plutôt que de résultat	Mesure partielle de la performance, focalisée sur le quantitatif	Belhassan (2023)
Capacités institutionnelles	Manque d'outils de suivi et de compétences en management de la performance	Fiabilité limitée des données et pilotage peu réactif	Alami (2022)
Systèmes d'information	Collecte manuelle ou hétérogène, absence d'interopérabilité	Difficultés de consolidation et comparabilité des résultats	Alami (2022)

Source : Auteur.

Dans l'ensemble, les dispositifs de mesure de la performance au Maroc demeurent encore dominés par une logique de conformité administrative plutôt que de pilotage stratégique. Tant que la formulation des objectifs et des indicateurs ne sera pas alignée sur une approche systémique, intégrant qualité, impact et apprentissage organisationnel, la GAR risque de demeurer une réforme davantage procédurale que transformationnelle.

4.2.2 Capacité institutionnelle et résistance culturelle

La gestion axée sur les résultats (GAR) constitue une réforme ambitieuse qui exige non seulement des outils techniques, mais également une transformation profonde des pratiques administratives et managériales. Dans le contexte marocain, la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF 130-13) révèle des limites importantes sur le plan institutionnel et culturel, qui freinent l'appropriation de la logique de performance par l'administration publique.

L'un des obstacles majeurs à la consolidation de la GAR réside dans la faiblesse des compétences techniques et analytiques au sein des administrations. Plusieurs études soulignent que les gestionnaires publics disposent rarement des formations nécessaires pour maîtriser les outils de planification stratégique, d'évaluation de la performance ou de budgétisation par programmes (Alami, 2022 ; Ifiss, 2024). Ce déficit se manifeste par des difficultés à concevoir

des indicateurs pertinents, à interpréter les résultats et à mettre en place des boucles d'apprentissage organisationnel. Les structures de pilotage et d'évaluation demeurent souvent sous-dotées, tant sur le plan des ressources humaines que des outils numériques, ce qui limite la capacité à assurer un suivi continu et fiable des performances. De plus, la persistance d'une approche descendante de la réforme réduit l'autonomie des services dans la conception et la mise en œuvre de leurs programmes, affaiblissant la dynamique participative indispensable à la réussite de la GAR.

L'introduction de la culture de performance suppose une rupture avec les logiques traditionnelles de conformité et de hiérarchie, profondément ancrées dans la culture administrative marocaine. Or, l'administration publique demeure marquée par une bureaucratie procédurale où la réussite est encore évaluée selon le respect des règles plutôt que sur l'atteinte de résultats tangibles (Nafzaoui & Ferdoussi, 2024). Cette inertie se traduit par une faible propension à l'expérimentation et une certaine méfiance à l'égard de la reddition des comptes. Dans plusieurs cas, les indicateurs de performance sont perçus comme des instruments de sanction plutôt que comme des outils d'amélioration continue. Ce biais culturel engendre une attitude défensive face à l'évaluation, limitant la diffusion d'une culture de responsabilité et d'apprentissage collectif (Belhassan, 2023). Le poids de la hiérarchie et la centralisation décisionnelle accentuent cette résistance : les gestionnaires intermédiaires disposent de marges de manœuvre limitées, ce qui entrave leur capacité à piloter leurs programmes selon une logique de résultats.

Enfin, l'engagement politique en faveur de la GAR demeure souvent plus déclaratif qu'opérationnel. Les décideurs publics adhèrent au discours de modernisation, mais peinent à intégrer la logique de performance dans la prise de décision quotidienne (Chouay, 2024). Les rapports de performance produits chaque année sont parfois traités comme de simples formalités, sans véritable analyse critique ni conséquence sur les allocations budgétaires. Ce manque d'appropriation au sommet affaiblit la légitimité de la réforme : les gestionnaires, percevant l'absence de suivi politique, n'ont guère d'incitation à transformer leurs pratiques. En conséquence, la GAR tend à demeurer un exercice bureaucratique supplémentaire plutôt qu'un véritable levier d'efficacité et de responsabilisation publique.

4.2.3 Enjeux méthodologiques et politiques

L'application de la gestion axée sur les résultats (GAR) dans le contexte marocain soulève une série d'enjeux méthodologiques et politiques qui conditionnent sa crédibilité et son efficacité. Si la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF 130-13) a introduit les fondements techniques nécessaires — programmation pluriannuelle, budgétisation par programmes, indicateurs de performance —, la mise en pratique de ces dispositifs reste marquée par des difficultés d'évaluation et par l'influence persistante des logiques politiques dans le processus budgétaire.

L'un des défis les plus saillants réside dans la mesure des effets réels (outcomes) des politiques publiques. Contrairement aux outputs, qui concernent les produits ou services délivrés, les outcomes reflètent les changements concrets dans la société — en matière d'éducation, de santé, d'inclusion sociale ou de développement économique. Or, au Maroc, la plupart des ministères se limitent encore à des indicateurs d'activité (nombre de projets réalisés, budgets consommés) faute de méthodologies d'évaluation adaptées et de dispositifs de collecte de données robustes (Belhassan, 2023 ; Alami, 2022). La difficulté tient aussi à la nature multidimensionnelle de la performance publique : l'impact d'une politique dépend de facteurs exogènes (cadre macroéconomique, dynamiques territoriales, interventions d'autres institutions) qui rendent l'attribution directe des résultats incertaine. Cette complexité méthodologique se traduit par une faible capacité à établir un lien de causalité entre les ressources mobilisées et les effets obtenus, ce qui limite la portée analytique des rapports de performance produits annuellement par les ministères (Chouay, 2024).

Au-delà des contraintes techniques, la mise en œuvre de la GAR demeure tributaire du contexte politique dans lequel elle s'inscrit. La budgétisation axée sur la performance (BAP) suppose une rationalité managériale et une transparence décisionnelle qui peuvent entrer en tension avec des logiques politiques marquées par le court-termisme et la recherche de visibilité (Nafzaoui & Ferdoussi, 2024). Les priorités budgétaires ne sont pas toujours définies en fonction de critères d'efficacité, mais peuvent être influencées par des considérations électorales ou par la logique de distribution territoriale des ressources. Cette dimension politique pèse sur la neutralité technique de la réforme et fragilise la crédibilité du dispositif de performance. De plus, les rapports de performance sont souvent utilisés comme instruments de communication politique plutôt que comme outils d'aide à la décision. La littérature met en évidence un décalage entre la rhétorique de la transparence et la réalité des pratiques, où les mécanismes d'évaluation demeurent faiblement intégrés dans le processus de reddition des comptes (Ifiss, 2024).

Face à ces limites, plusieurs auteurs plaident pour une approche intégrée de la performance publique, articulant rigueur méthodologique et gouvernance politique. Cela suppose de renforcer l'indépendance des organes d'évaluation, d'institutionnaliser des pratiques de suivi-évaluation intersectorielles et de promouvoir une culture de redevabilité fondée sur des données fiables et comparables. Comme le soulignent Alami (2022) et Chouay (2024), la réussite de la GAR dépend moins de la sophistication des outils que de leur appropriation collective et de la volonté politique d'en faire un véritable levier de transformation de l'action publique.

5. Discussion

L'analyse de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc montre que la réforme budgétaire initiée par la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF 130-13) s'inscrit dans une dynamique plus large de modernisation inspirée des modèles du New Public Management (NPM). Toutefois, si les principes fondamentaux — performance, transparence et reddition des comptes — sont bien intégrés au niveau institutionnel, leur traduction opérationnelle demeure inégale. La confrontation avec les expériences internationales met en évidence les écarts entre les ambitions de la réforme et sa concrétisation dans la pratique administrative marocaine.

Les pays membres de l'OCDE ont largement expérimenté la GAR depuis les années 1990, avec des approches différenciées selon les contextes institutionnels. Dans les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie), la logique de performance s'est appuyée sur une responsabilisation forte des gestionnaires et une culture du résultat profondément ancrée (Hood, 1995 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Les pays nordiques, quant à eux, ont misé sur la concertation et la transparence, en articulant la performance avec les valeurs de service public et d'équité sociale (Christensen & Læg Reid, 2019). Ces systèmes partagent deux caractéristiques essentielles : une capacité institutionnelle élevée et une autonomie managériale réelle des acteurs. En comparaison, le modèle marocain demeure hybride. Il adopte les outils du NPM (budgétisation par programmes, indicateurs, audit de performance) mais sans disposer encore des prérequis culturels et organisationnels nécessaires à leur pleine appropriation (Chouay, 2024). Comme le soulignent Nafzaoui et Ferdoussi (2024), la réforme reste davantage pilotée par la conformité législative que par une dynamique managériale autonome, ce qui explique la lente diffusion de la culture de performance.

Le cadre théorique de la GAR repose sur trois piliers : la responsabilisation des acteurs, la transparence de l'action publique et l'orientation vers les résultats (Osborne & Gaebler, 1993). Dans le cas marocain, ces trois dimensions sont présentes mais déséquilibrées. L'analyse documentaire montre que la transparence budgétaire et la formalisation des rapports de performance ont progressé, mais que la responsabilisation des gestionnaires reste limitée par la centralisation administrative (Belhassan, 2023). La logique de moyens continue de prédominer

dans la gestion quotidienne, et la culture de reddition des comptes demeure fragile. À la lumière du modèle du NPM, la réforme marocaine peut être interprétée comme un processus de « modernisation inachevée » : elle a permis d'institutionnaliser la performance, mais sans en faire un véritable outil de pilotage stratégique. Ce décalage révèle l'importance des variables institutionnelles et culturelles dans l'appropriation des réformes importées.

L'analyse comparative et théorique met en évidence plusieurs leviers susceptibles de renforcer l'efficacité du dispositif marocain :

1. **Renforcer les capacités managériales et techniques** : la formation des cadres publics en management de la performance, en évaluation et en analyse de données constitue une priorité. Le développement de partenariats avec les universités et les écoles de gouvernance permettrait de diffuser une expertise locale.
2. **Accroître la responsabilisation des gestionnaires** : inspirée des modèles anglo-saxons, cette orientation suppose une autonomie accrue dans la gestion des ressources et une évaluation basée sur les résultats obtenus plutôt que sur la conformité procédurale.
3. **Institutionnaliser l'évaluation indépendante** : la création d'une instance nationale d'évaluation, à l'instar du National Audit Office britannique, renforcerait la crédibilité du pilotage par la performance.
4. **Ancrer la performance dans la décision politique** : la budgétisation axée sur la performance doit cesser d'être perçue comme un exercice technocratique. Elle doit devenir un outil de gouvernance stratégique, soutenu par un engagement politique visible et durable.

Ces constats pourraient pousser à penser que le modèle marocain de la GAR relève d'un processus d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983), où l'adoption des outils de performance répond davantage à un besoin de conformité sur le plan international qu'à une dynamique endogène de transformation managériale. Cette lecture peut expliquer le décalage observé entre la sophistication formelle du dispositif et la lenteur de son appropriation opérationnelle.

Toutefois, ce besoin de légitimation externe pourrait être un catalyseur pouvant forcer une transformation endogène

Ainsi, la réussite de la GAR au Maroc ne dépend donc pas seulement de la sophistication des instruments budgétaires, mais avant tout de la capacité à transformer la culture administrative, à stabiliser la gouvernance et à instaurer un dialogue de performance entre les niveaux politique, managérial et citoyen.

6. Conclusion

La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc s'inscrit dans une dynamique de modernisation de l'administration publique amorcée avec la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF 130-13). Inspirée du New Public Management (Osborne & Gaebler, 1993 ; Hood, 1995), cette réforme a introduit des principes essentiels de transparence, de performance et de reddition des comptes. Elle a permis de repositionner la logique budgétaire autour des objectifs et des résultats attendus, tout en cherchant à instaurer une culture de responsabilité dans la gestion publique. Toutefois, l'analyse révèle que la traduction concrète de ces principes demeure partielle et marquée par des contraintes institutionnelles et culturelles.

L'examen empirique met en évidence plusieurs progrès notables. La planification pluriannuelle, la globalisation des crédits et la production de rapports de performance ont contribué à une meilleure lisibilité des politiques publiques et à un pilotage plus cohérent des ressources (Belhassan, 2023 ; Chouay, 2024). Ces avancées traduisent une volonté réelle de rompre avec la logique de moyens pour privilégier une approche orientée vers les résultats.

Sur le plan théorique, la GAR marocaine confirme les analyses de Pollitt et Bouckaert (2017) selon lesquelles les réformes inspirées du New Public Management ne produisent pleinement

leurs effets que lorsqu'elles s'accompagnent d'un changement institutionnel et culturel profond. Dans le cas du Maroc, les dispositifs techniques de performance existent, mais leur appropriation demeure incomplète. La réforme apparaît ainsi comme un processus de modernisation inachevé : les outils sont intégrés, mais les comportements managériaux et politiques évoluent encore lentement.

Malgré ces avancées, plusieurs limites structurelles persistent. Les capacités institutionnelles restent insuffisantes pour garantir la fiabilité et la continuité du pilotage de la performance. Les administrations manquent de cadres formés à l'évaluation et au management public moderne (Alami, 2022). Par ailleurs, la culture bureaucratique, centrée sur la conformité aux procédures, freine la diffusion d'une véritable logique de résultats. La hiérarchie administrative et la faible autonomie décisionnelle réduisent la responsabilisation des gestionnaires. Enfin, la dimension politique de la budgétisation influence encore fortement les arbitrages et les priorités, ce qui fragilise la neutralité technique de la GAR et limite son appropriation stratégique (Nafzaoui & Ferdoussi, 2024).

La consolidation du dispositif marocain suppose avant tout un renforcement de la gouvernance de la performance. Une meilleure coordination entre les mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation favoriserait la cohérence interinstitutionnelle et la capitalisation des apprentissages. La professionnalisation du management public apparaît également essentielle : la formation continue des cadres supérieurs en planification stratégique, en analyse de données et en évaluation de politiques publiques permettrait d'ancrer durablement la logique de performance.

Parallèlement, l'autonomie des gestionnaires doit être renforcée afin qu'ils puissent adapter leurs ressources et leurs actions aux objectifs fixés. L'évaluation indépendante, portée par des institutions comme la Cour des Comptes ou des organismes spécialisés, garantirait une lecture objective des résultats. Enfin, la digitalisation du pilotage budgétaire, telle qu'évoquée par Ifiss (2024), représente une opportunité majeure pour améliorer la transparence, la traçabilité et la réactivité de la gestion publique.

Les perspectives de recherche ouvertes par cette étude sont nombreuses. Il serait d'abord pertinent de mener des études de cas approfondies au niveau sectoriel afin de mesurer l'effet réel de la GAR sur la performance des politiques publiques. La combinaison d'approches qualitatives (entretiens semi-directifs, observation participante) et quantitatives (enquêtes par questionnaire, analyse de données de performance) pourrait également permettre de mieux comprendre les déterminants non financiers de la performance publique.

L'analyse de la gouvernance numérique constitue également un champ d'exploration prometteur : l'intégration des technologies de l'information, de la data analytics et de l'intelligence artificielle pourrait transformer les modes de pilotage de la performance publique. Enfin, une approche comparative entre le Maroc et d'autres pays émergents permettrait de mieux comprendre les conditions d'adaptation locale des réformes issues du New Public Management.

En définitive, la réussite de la GAR au Maroc dépendra moins de la sophistication des outils que de la capacité à instaurer une culture partagée de la performance, fondée sur la confiance, la transparence et l'apprentissage collectif. C'est dans cette articulation entre volonté politique, capacité institutionnelle et innovation managériale que se joue l'avenir d'une administration publique performante.

Références :

- (1). Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3, 115–137.
- (2). Bach, T. et Jann, W. (2010) “Des animaux dans un zoo administratif : le changement organisationnel et l’autonomie des agences en Allemagne”, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76(3) : 469-494.
- (3). Bouckaert, G. (2003). La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue Française d’Administration Publique*, 105–106, 39–54.
- (4). Charreaux, G. (1997). *L’entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ?* Working Paper CREGO, Université de Bourgogne.
- (5). Christopher. Pollitt, & Geert. Bouckaert. (2004). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford University Press.
- (6). De Quatrebarbes, B. (1996). Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics. *Politiques et Management Public*, 14(2), 169–171.
- (7). Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l’idée aux défis de la réalisation. *Télescope*, 12(3), 1–11.
- (8). Emery, Y., & Giaucque, T. (2003). *La motivation au travail dans les services publics*. L’Harmattan.
- (9). Gathon, H., & Pestieau, P. (1996). La performance des entreprises publiques : une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*, 47, 1225–1238.
- (10). Hood, C., & Dunleavy, P. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- (11). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- (12). Maggetti, M. (2007) “De Facto Independence After Delegation : A Fuzzy-Set Analysis”, *Regulation & Governance*, 1(4) : 271-94.
- (13). Maggetti, M & Verhoest. K (2014). Les aspects inexplorés de l'autonomie bureaucratique: état des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2014/2 Vol. 80 , pages 243 à 260.
- (14). Menozzi, A., Urriaga, M. G., & Vannoni, D. (2012). Board composition, political connections and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671–698.
- (15). Musacchio, A., Lazzarini, S. G., & Aguilera, R. V. (2015). New varieties of state capitalism: Strategic and governance implications. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 115–131.
- (16). OCDE. (2002). *Les autres visages de la gouvernance publique : agences, autorités administratives et établissements publics*. Éditions OCDE.
- (17). OCDE. (2015). *Lignes directrices de l’OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Éditions OCDE.
- (18). Pollitt, C., Bathgate, K., Caulfield, J., Smullen, A., & Talbot, C. (2001). Agency fever? Analysis of an international policy fashion. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 3, 271–290.
- (19). Pollitt, C., & Talbot, C. (2004). *Unbundled government: A critical analysis of the global trend to agencies, quangos and contractualisation*. Routledge.
- (20). Sanchez, A. (2016). *State-owned enterprise management: Advantages of centralized model*. IDB Discussion Paper.
- (21). Schedler, K. (1995). *New public management*. Haupt.
- (22). Spanou, C. (2003). Abandonner ou renforcer l’État wébérien ? *Revue Française d’Administration Publique*, 109–120.

- (23). Than, Tung & Tran, Manh. (2025). *The moderating effect of state ownership on the relationship between corporate governance and agency costs: empirical evidence from Vietnamese listed real estate firms*. Cogent Business & Management.
- (24). Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2011). The impact of new public management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors. *Administrative Culture*, 12(2), 190–209.
- (25). Van Haepere, B. (2012). Que sont devenus les principes du new public management ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 83–99.
- (26). Van Thiel, S. (2012). Comparing agencies across countries. In K. Verhoest et al. (Eds.), *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries*. Palgrave Macmillan.
- (27). Van Thiel, S., et Yesilkagit, K. (2011). *Bons voisins ou amis distants ? La confiance entre les ministères néerlandais et leurs agences exécutives*. *Public Management Review*, 13 (6), 783–802.
- (28). Verhoest, K., & Laegreid, P. (2010). Organizing public sector agencies: Challenges and reflections. In P. Laegreid & K. Verhoest (Eds.), *Governance of public sector organizations: Proliferation, Autonomy and Performance* Palgrave Macmillan.
- (29). Verhoest, K., Van Thiel, S., Bouckaert, G., & Laegreid, P. (2007). Les deux faces de la réorganisation : spécialisation et coordination. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73(3), 357–384.
- (30). Verhoest, K., Roness, P., Verschuere, B., Rubecksen, K. et MacCarthaigh, M. (2010) *Autonomy and control of state agencies : comparing states and agencies*, Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- (31). Wong, S. C. Y. (2004). Improving corporate governance in state-owned enterprises: An integrated approach. *Corporate Governance International*, 7(2), 5–15.
- (32). Xu, L. C., Zhu, T., & Lin, Y. (2005). Politician control, agency problems and ownership reform: Evidence from China. *Economics of Transition*, 13(1), 1–24.