

Gestion Axée sur les Résultats : Analyse benchmarking pour une instauration réussite à l'enceinte de l'administration publique marocaine

Results-Based Management: Benchmarking Analysis for Successful Implementation in the Moroccan Public Administration

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*

Badr JEBOURI, (Doctorant)

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

Adresse de correspondance :	FSJE OUJDA, Université Mohammed Premier Complexe universitaire Quartier el Qods OUJDA 60000, OUJDA, MAROC Tel : 05365-00597
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUAZZA, M., & JEBOURI, B. (2023). Gestion Axée sur les Résultats : Analyse benchmarking pour une instauration réussite à l'enceinte de l'administration publique marocaine. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 1011-1033. https://doi.org/10.5281/zenodo.10051570
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 29, 2023

Accepted: October 29, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-2 (2023)

Gestion Axée sur les Résultats : Analyse benchmarking pour une instauration réussite à l'enceinte de l'administration publique marocaine

Résumé :

À l'encontre du modèle classique du management public fondé sur l'alignement aux procédures administratives et la préconisation des objectifs basés sur les moyens plutôt que les résultats, une nouvelle approche managériale a vu le jour, dénommée la Gestion Axée sur les Résultats. Elle s'agit d'un dispositif managérial par objectif dont ses techniques sont empruntées des outils de gestion du secteur privé avant d'être utilisées au sein de la sphère publique par les organismes internationaux d'aide au développement dans la définition des cycles des projets pour l'atteinte des résultats escomptés tels que : les huit objectifs du millénaire pour le développement instaurés par les états membres de l'ONU à l'an 2000, en vue de les vaincre en 2015, ou aussi les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) instaurés en 2015 en vue de les atteindre en 2030. Au Maroc, l'instauration du nouveau management public à l'enceinte de l'administration publique s'est imposé suite à la multiplication des attentes de la population, l'optimisation des ressources ainsi que l'accroissement des conditions d'octroi des aides auprès des différents bailleurs de fonds. En ce sens, une panoplie de mesures correctives ont été entreprises en vue de soutenir la performance des prestations publiques à travers la mise en œuvre d'un nouveau style de gestion des deniers publics visant d'un côté l'optimisation de leur utilisation en toute transparence et d'un autre côté, la consécration des principes de reddition des comptes et responsabilités en renforçant le rôle des institutions de contrôle. À l'instar des expériences internationales en la matière, l'objectif de ce papier est d'évaluer la mise en application de cette nouvelle approche managériale au sein de l'administration publique marocaine en mettant l'accent sur les clefs de sa réussite. Toutefois, le bilan de la mise en œuvre de cette démarche met en exergue que des efforts doivent être fournis en vue de renforcer les acquis en la matière et battre les entraves sous-jacentes.

Mots clés : Gestion Axée sur les Résultats, nouveau management public, nouveau style de gestion des deniers publics, administration publique marocaine, Performance des prestations publiques.

JEL Classification : H11

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

In contrast to the traditional model of public management based on an alignment with administrative procedures and the recommendation of objectives based on means rather than results, a new managerial approach has emerged, known as Results-Based Management. This is a management system based on objectives, with techniques borrowed from management tools in the private sector before being used in the public sphere by international development aid agencies in defining project cycles to achieve expected results, such as the eight Millennium Development Goals established by UN member states in 2000, with a view to overcoming them by 2015, or the seventeen Sustainable Development Goals (SDGs) established in 2015, with a view to achieving them by 2030. In Morocco, the introduction of the new public management system within the public administration has become necessary as a result of the growing expectations of the population, the optimisation of resources and the increase in the conditions for granting aid from the various donors. To this end, a range of corrective measures have been taken to support the performance of public services through the implementation of a new management style for public funds, aimed on the one hand at optimising their use in complete transparency, and on the other hand at enshrining the principles of accountability and responsibility by strengthening the role of control institutions. Following the example of international experience in this field, the aim of this paper is to evaluate the implementation of this new managerial approach within the Moroccan public administration, highlighting the keys to its success. However, the assessment of the implementation of this approach highlights that efforts must be made to reinforce the achievements in this area and to overcome the underlying obstacles.

Keywords : Results-based management, new public management, new style of managing public funds, Moroccan public administration, Performance of public services..

Classification JEL: H11

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Face aux défis multiples qui s'imposent, tels que : la satisfaction des besoins accrus des usagers, la pénurie des moyens et l'atteinte des résultats prédéfinis conjointement par les pays donateurs et les pays partenaires dont le but est de saisir les opportunités de financements des programmes/Projets, il était temps de mettre en œuvre un nouveau style de gestion publique, appelé la Gestion Axée sur les Résultats. Son processus s'articule sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats, en adoptant les principes du courant nouveau management public qui ont pour finalité l'efficacité, l'efficacités, et la pertinence des résultats tout en mettant les citoyens au centre des préoccupations. Au Maroc, les prémices de la Gestion Axée sur les Résultats ont apparu à partir des années 2000 moyennant la publication de la circulaire du Premier ministre N° 12/2001 du 25 décembre 2001 ayant pour objet « *l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'État au cadre de la déconcentration* » et la circulaire N°03/2007 du Premier ministre relative à l'« *Élaboration du Cadre à Moyen Terme* ». De surcroît, la promulgation de la LOF 130-13 est le résultat des incitations et recommandations des bailleurs de fonds internationaux dans la perspective de moderniser les finances publiques, les orienter vers une Gestion Axée sur les Résultats et soutenir le rôle des instances de contrôle et suivi de la gestion des deniers publics afin de stimuler les octrois de financement. La problématique du présent article consiste à explorer et interpréter les mesures à mettre en œuvre pour une implémentation réussite de ladite approche à l'enceinte de l'administration publique marocaine et pouvoir satisfaire le citoyen en s'appuyant sur une analyse benchmarking à l'échelle internationale. En effet, La mise en œuvre de cette approche a l'enceinte des entités publiques marocaines a fait l'objet de plusieurs recherches ayant pour objet de rapprocher les apports du gouvernement en la matière et le degré d'alignement des divers acteurs publics aux énoncés des documents officiels en relation sans creuser davantage aux facteurs de succès des expériences réussites de ce dispositif à l'échelle internationale. En vue de pouvoir traiter cette problématique, il paraît opportun de répondre à ces questions, à savoir :

- 1. Quelles sont les caractéristiques de la Gestion Axée sur les Résultats à l'échelle internationale ?**
- 2. Quelles sont les apports du gouvernement Marocain en la matière ?**
- 3. Quel écart peut-on déduire de l'expérience marocaine au vu de l'expérience internationale ?**
- 4. Quelles sont les entraves de l'instauration intégrale de ladite approche au niveau de l'administration marocaine ?**
- 5. Quelles sont les mesures nécessaires pour une implémentation réussite ?**

Considérées comme des réponses préétablies, les hypothèses qu'on peut émettre à ce sujet sont :

- 1. La gestion axée sur les résultats est une approche multidimensionnelle dont toutes les dimensions doivent être étudiées pour une implémentation réussite ;**
- 2. L'éthique des dirigeants ; Leurs qualifications, et leurs encadrements en matière de formation continue constituent les clés de réussite d'instauration de ladite approche ;**
- 3. Les apports du gouvernement marocain en la matière ont permis une instauration parfaite de ladite approche.**

L'objectif de ce papier est de mettre l'accent sur les mesures à mettre en œuvre pour une instauration de réussite de cette approche à l'enceinte de l'administration publique marocaine et lever le voile sur les obstacles entravant son implémentation. En vue d'aborder la problématique, il paraît opportun d'amorcer le travail par une revue de littérature des fondements théoriques et conceptuels de ladite approche, ensuite, mettre en relief les mesures incitatives de cette dernière ainsi que les entraves de son instauration en se basant sur les expériences internationales réussites.

2. Fondements théoriques de l'approche

2.1. Avènement de la Théorie du Nouveau Management Public

Les jalons d'instauration de la théorie du New Public Management (NPM) sont l'efficacité et de l'efficience des entités publiques qualifiées, à priori, par la bureaucratie suite à la mise en place des pratiques empruntées du secteur privé. « *Il présuppose que management public et management privé sont fondamentalement similaires. Dans cette perspective, le NPM s'intéresse à l'accroissement des capacités managériales par la mise en œuvre de techniques de management issues du secteur privé et tend ainsi à mettre l'accent sur l'aspect managérial, au détriment de l'aspect politique. Le NPM en tant qu'idéologie s'intéresse davantage à la manière dont le gouvernement accomplit ses tâches, qu'à ce que ces tâches devraient être* » (B. Guy Peters (2010) p. 399). Dunleavy et al. (2006) met en évidence les principes du NMP sur la base d'une analyse portant sur les pratiques suivantes : la désagrégation, la concurrence et l'incitation. La désagrégation consiste à modifier les degrés hiérarchiques des entités publiques et leurs modes de fonctionnement à travers leur déconcentration en laissant le volet stratégique acquis par l'administration centrale et l'exécutif des politiques est progressivement attribué à des structures autonomes spécialisées, généralement appelées des agences, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie, qui gèrent un portefeuille d'activités particulières. Pour les organes centraux, cette pratique porte un enjeu majeur qui réside dans leur aptitude à coordonner et cohérer les politiques en question. Sur cette première pratique, on trouve « *l'agencification, le découplage des systèmes politiques, l'amélioration de la mesure des performances* » (Haepereen. VH, 2012). La deuxième pratique consiste à intégrer au sein de ces agences la concurrence en vue de gagner en termes de rapport qualité/prix des prestations offertes, comme exemple : « *la sous-traitance, la dérégulation, les quasi-marchés, la libéralisation du marché des produits* » (Haepereen. VH, 2012). Enfin, l'incitation comme un système de motivation et de récompense du personnel basée sur des performances spécifiques et sur le rendement, tels que : « *la privatisation du capital, les partenariats public/privé, la liaison des rémunérations aux performances* » (Haepereen. VH, 2012). En ce sens, le NMP est marqué par la modification de la composition l'emploi public qui était réservé au départ aux statutaires et devient de plus en plus confié à des contractuels en vue de s'aligner aux conditions de travail du secteur privé et affaiblir la forte identité professionnelle des statutaires.

Toutefois quelques limites peuvent surgir au sein de ces agences portant sur les mécanismes de contrôle effectué par l'administration centrale et l'enjeu de coordination et cohérence des politiques. En vue de faire face à ces limites, le NPM prévoit la mise en œuvre de nouveaux mécanismes de contrôle et pilotage des activités des prestations publiques rendues au citoyen désormais basé sur l'efficacité et la performance. Parmi ces instruments, on peut citer la contractualisation entre l'autorité politique chargée du volet stratégique et l'agence d'exécution (Verhoest, 2003), en vue de conclure les termes de références d'un contrat de gestion entre les deux parties portant sur les mécanismes de contrôle et d'incitation ayant pour objectif de diminuer les coûts liés aux conflits d'intérêts éventuels et fructifier la contractualisation des deux membres. À cette fin, la fixation d'un contrat optimal permettant de maximiser l'utilité de chaque partie devient un enjeu majeur.

2.2. Théorie de changement

L'émergence de la théorie de changement revient aux travaux de l'institut américain Aspen et à son fondateur Carol Weiss en 1995 dont les fondements sont rapportés dans son livre "*New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives*", l'auteur réitère que l'étude des projets complexes est un travail épineux à cause de l'absence de l'élaboration en amont des risques plausibles sous-jacents les actions menées. Dès lors, plusieurs auteurs ont enrichi les apports de ladite théorie du changement. En ce sens, John Mayne (2015) souligne dans son article "*Useful Theory of Change Models*", qu'une étude préalable des diverses contributions

dans une chaîne est le secret de réussite d'élaboration d'une théorie efficace. De surcroît, Rick Davies (2018) a mis en exergue dans son article *“Representing Theories of Change: Technical Challenges with Evaluation Consequences”*, les soucis de développement d'une théorie du changement en proposant une panoplie des astuces, telles que la mise en œuvre de boucles rétroactives entre interventions et effets ainsi que le préconisation des algorithmes prédictifs afin de prévoir les apports du changement souhaité.

Selon l'UNDG (2015) *« Une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants »*. (UNDG.2015).

En adoptant une approche participative, elle définit les pistes de solutions pouvant remédier efficacement aux divers problèmes entravant l'évolution du projet et opter pour les meilleurs choix offerts, basée sur des preuves solides à toutes les phases en prenant en considération les hypothèses et risques plausibles afin de pouvoir cadrer et valider toutes les étapes et assurer que la méthode optée participera au changement attendu. Enfin, elle devrait se baser sur l'apprentissage et l'amélioration permanents, de la conception à la clôture des programmes. En vue de concevoir une théorie de changement efficace, les étapes suivantes s'avèrent nécessaires :

1. Cibler le changement de haut niveau attendu ;
2. Fixer les conditions à rassembler en vue d'atteindre le changement excepté en se basant sur la conception de l'arbre à problèmes ;
3. Concevoir les principales hypothèses sous-jacentes en vue d'atteindre le changement souhaité et les principaux risques connexes ;
4. Identification des membres les plus importants pour l'obtention de chaque résultat, en prenant en considération les risques et les hypothèses en question.

2.3. Approche du Cadre logique

Développée par Leon J. Rosenberg en 1969 au cabinet Practical Concepts pour la coopération américaine (USAID), elle s'agit d'une technique servant comme processus de conception, conduite, suivi et évaluation du projet afin de pouvoir atteindre l'objectif général moyennant des objectifs spécifiques. En ce sens, il permet d'assurer une harmonie entre les divers degrés de résultats, en partant de l'objectif suprême et faire ressortir progressivement les diverses composantes de la matrice. À cet effet, cette approche schématise sous forme d'un tableau à double entrée en interaction continue constituer de quatre lignes sur quatre colonnes toutes les données nécessaires d'un projet. Tout d'abord, la phase préliminaire consiste à dresser un résumé explicite de la progression et la cohérence de la chaîne logique du projet en mettant le point sur les risques plausibles (L'analyse des intervenants, L'analyse des problèmes, l'analyse des solutions). Ensuite, ces analyses font ressortir toutes les solutions éventuelles ayant pour finalité de contribuer à l'atteinte des objectifs et d'effectuer les choix les plus appropriés. La conception du tableau se bâtit du haut en bas avant de le relire du bas en haut dans le but de garantir la cohérence du tableau. Enfin, Chaque degré doit permettre l'atteinte du niveau supérieur afin de construire le narratif qualitativement du changement escompté qui sera complété par des Indicateurs Objectivement Vérifiables quantitativement, et qualitativement par les moyens de leurs vérification associés en déterminant les hypothèses sous-jacentes définies comme les risques plausibles pouvant empêcher l'atteinte des objectifs du niveau supérieur. Le narratif de la première colonne de la logique d'intervention se compose de quatre niveaux :

- Objectif global : Il concerne la contribution d'un projet ou plusieurs projets à la réalisation d'un programme à long terme.

- Objectif spécifique : Il concerne le projet en lui-même en abordant la description de l'intervention escomptée. Toute chose égale a par ailleurs, chaque projet doit avoir un objectif unique afin de pouvoir cibler les activités et les résultats et éviter toute distraction à tous les niveaux de la logique d'intervention.
- Réalisations : Elles s'agissent des produits et services contribuant à l'atteinte de l'objectif spécifique, tels que (fourniture de biens, services, formations, constructions, etc.).
- Activités : Détermine l'ensemble des étapes à mettre en œuvre pour atteindre chaque réalisation.

3. Fondements conceptuels de l'approche

3.1. Définition de l'approche

Elle s'agit d'« *une approche cyclique de gestion qui implique le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, son objectif ultime est d'établir un lien entre les ressources affectées (crédits) et l'atteinte des résultats, afin d'obtenir une plus grande efficacité et efficience, une meilleure qualité de service, un accroissement de la transparence et de l'imputabilité dans la gestion publique* », (Jobert, 2013). Au vu de l'Agence Canadienne du Développement à l'international, elle est définie comme « *une méthode de gestion fondée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décision, la transparence et la reddition des comptes. 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). Aussi, « *La gestion par résultats (GPR), ou la gestion axée sur les résultats, est un cadre de gestion de la performance publique articulé autour de trois liens logiques établis entre la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et l'imputabilité des gestionnaires publics.* ». (Mazouz, B.2012). Ainsi, trois facteurs à gérer en vue d'atteindre le résultat, à savoir : l'optimisation des moyens et ressources mis à la disposition des dirigeants, la régularité des procédures et la satisfaction des citoyens, « *considérés comme clients, usagers, bénéficiaires, allocataires, destinataires des services publics* » (Mazouz et Leclerc, 2008). La GAR est centrée sur la contrainte de réalisation des objectifs fixés préalablement permettant de faciliter l'atteinte des cibles de résultats, elle met la notion de résultats au centre de l'action managériale et organisationnelle. Selon Mazouz et Leclerc (2008), les résultats font appel à quatre formes, que les dirigeants d'une organisation publique doivent insérer dans leur quête de performance :

- **Résultats de prestation** : il s'agit principalement des services rendus aux citoyens et les moyens de leurs améliorations, à titre d'exemple : Qualité d'accueil, Réduction du temps d'attente et délai de réponse et traitement des dossiers, Respect des secrets liés aux services rendus, amélioration des mesures de sécurité, une meilleure accessibilité aux services publics, etc. Pour cela, des normes de qualité doivent être concertées et mises en application pour que le suivi et l'évaluation se réalisent en fonction des indicateurs de performances prédéfinis, transparents, communiqués, clairs et adaptables ;
- **Résultats de gestion** : concerne les circuits internes de l'entité (missions, rôles, tâches, interrelation, délais, rôles et responsabilités, activités et coûts), ils traduisent l'aptitude de gestion des membres de l'organisation à élaborer, à mettre en place et à adapter des outils et pratiques ayant pour objectif de transformer les ressources disponibles en prestations rendus aux citoyens. À titre d'exemple, la répartition claire des tâches, l'organisation des attributions, l'amélioration des facteurs socio-économiques du personnel, etc. ils s'agit des résultats avancés servant à satisfaire les changements réclamés par les parties prenantes au vu de la

performance appréciée via des indicateurs de performance interne et externe de l'entité publique ;

- **Résultats d'orientation** : liés aux réalisations portant sur des décisions stratégiques sur le moyen et long terme prises par le sommet de l'organisation en prenant en considération les facteurs sectoriels, politiques, organisationnels, économiques et managériaux. ils fixent en même temps les résultats des services offerts aux usagers et ceux de gestion de l'entité ;
- **Résultats d'amélioration globale** : liés à la fourniture des prestations satisfaisant les attentes de la population cible, en optimisant les ressources disponibles de l'entité utilisés lors de la production des biens et services rendus et en fixant les retombés des décisions stratégiques prises par le sommet en vue d'évaluer la performance globale de manière transparente et responsable. En d'autres termes, l'évaluation de la performance globale de l'entité est déterminée par la mesure des résultats des services rendus, ceux de la gestion opérationnelle et stratégique. À titre d'exemple, des évaluations pouvant être faite par des instances externes (cabinet d'audit, Inspection, Bureau du vérificateur général, chercheurs, etc.) en vue de jauger les résultats d'amélioration globale atteints par la mesure du degré d'accessibilité aux soins fournis par un hôpital public, celui de réussite d'instauration d'un ERP permettant de gérer les opérations souhaitées et sa capacité de mise en œuvre des projets ayant pour objectif l'amélioration continue des processus en vigueur.

3.2. Principes de la GAR

Selon (I. WONE, M. NEDHIROU HAMED, A. TAL DIAL, 2012), les principes de la GAR peuvent être énumérés comme suit :

- **Simplicité** : une définition claire et appréhendée pour toutes les parties prenantes du système de programmation des projets et mesure des résultats escomptés ;
- **Logique causale** : la mise en exergue des liens de cause à effet permettant d'atteindre le changement souhaité en déterminant les niveaux de résultats, les risques et hypothèses plausibles ;
- **Apprentissage par l'action** : la Consécration et capitalisation des expériences antérieures afin d'améliorer les systèmes de production actuels ;
- **Méthodologie adaptable** : une approche de planification flexible utile pour toute entité quel que soit son secteur de développement.
- **Partenariat** : Implication de tous les membres dans le processus intégral du cycle ;
- **Responsabilité/ Redevabilité** : Identification des responsabilités de chaque partie prenante dans le cadre de l'élaboration du projet afin de pouvoir atteindre les résultats préalablement définis ;
- **Transparence** : l'intégralité du processus de conception du projet, les responsabilités de chacun, et les indicateurs de performance qui en découlent doivent être clairs pour toutes les parties prenantes.

3.3. Concepts clés de l'approche

Le tableau ci-après regroupe l'ensemble de terminologies utilisées dans le cadre de ladite approche servant comme le jargon des utilisateurs de la GAR.

Tableau N°01 : Référentiel des concepts liés à l'approche

Concept clé	Définition
Objectif	Un résultat final spécifique désiré ou attendu comme conséquence, du moins en partie, de renforcement des capacités auxquelles doit contribuer une intervention de développement.
Apports /Intrants	Les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, et d'informations utilisées dans les interventions développementales.

Activité	Opération ou démarche exécutée par une organisation qui mobilise des intrants pour produire des extrants.
Extrant	Produit ou service direct découlant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet.
Indicateur de performance	Un indicateur de performance est une unité de mesure qui précise ce qui doit être mesuré selon une échelle ou une dimension. Il est qualitatif ou quantitatif permettant de mesurer une production ou un résultat, et évaluer la performance d'un programme ou d'un investissement.
Ligne de base	Des renseignements recueillis au début d'un projet ou programme. C'est le point de référence contre lequel des variations éventuelles du projet ou programme sont mesurées.
Cible	La valeur désirée de l'indicateur si le projet/programme réussit.
Chaîne des résultats	Description visuelle des rapports logiques illustrant les liens entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet donné.
Moyen de vérification	La source d'information pour l'établissement de l'état de l'indicateur. Elle s'agit des : informations existantes, systèmes, enquêtes, études, évaluations. Ils ont pour but d'obtenir les informations pour mesurer le succès du projet/programme.
Evaluation	C'est le contrôle systématique et objectif d'un projet, d'un programme, d'une politique en cours ou complété (du moins en partie) au niveau de la conception, de la mise en œuvre et des résultats.
Hypothèses	les hypothèses constituent nos croyances (validées ou non) sur les conditions existantes pouvant affecter l'atteinte des résultats. Elles nous permettent également d'expliquer comment chaque niveau (du modèle logique) mènera au niveau suivant.
Suivi axé sur les résultats	C'est un processus continu de mesure des progrès vers des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes en suivant les preuves de mouvement vers l'atteinte de cibles spécifiques et prédéterminées grâce à l'utilisation d'indicateurs. Le suivi axé sur les résultats peut fournir une rétroaction sur les progrès, ou leur absence, au personnel et aux décideurs qui peuvent alors utiliser cette information de diverses façons afin d'améliorer le rendement.

Source : adapté par (La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale » un guide pratique, 2e édition, 2016).

4. Gestion Axée sur les Résultats au vu des expériences internationales

Au bout des années, des modèles conceptuelles de la GAR ont été progressivement conçues à travers des expériences ayant pour objectif l'amélioration des modes de gestion publique dans certains membres de l'OCDE. La grande Bretagne, la nouvelle Zélande, USA, Canada et la France sont les pays dont leur mode gouvernance est basé sur la notion de résultats. Ainsi, leurs expériences représentent des cadres de références pour les pays en cours d'instauration de cette approche au sein de leurs entités publiques.

4.1. Conception des objectifs de développement durables (ODD) 2030

Elle s'agit d'un processus de gestion fondée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet. En premier lieu, on procède à une planification à travers la conception du cadre de résultats. En deuxième lieu, on passe à l'exécution et contrôle des extrants en vue d'atteindre les résultats attendus. En dernier lieu, on boucle le processus par le Suivi et évaluation afin de permettre aux parties prenantes d'extraire des leçons en vue de peaufiner la stratégie, la conception, et l'exécution. Tout le processus fait l'objet d'enregistrement dans un rapport et doit être communiqué à toutes les parties prenantes afin de jauger le niveau d'atteinte des objectifs et les

partager avec d'autres gestionnaires et leurs faire bénéficier des exercices similaires réussis et éviterai toute expérience fâcheuse éventuelle.

4.1.1. Planification pour le suivi et évaluation du programme/Projet

En adoptant une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes concernées, elle consiste à analyser le contexte afin d'identifier et comprendre le problème dans toutes ses dimensions. En outre, elle permet d'identifier les manques de connaissances/informations et sélectionner le projet/programme le plus adapté. De surcroît, Il est important de mettre en avant des collaborations intéressantes et profiter des anciennes expériences similaires afin de déterminer les objectifs clés., Enfin, elle permet de recueillir toutes les informations relatives à la conception du programme et l'identification de la vision du résultat en vue de faire ressortir l'arbre à problèmes qui consiste à identifier le problème principal, ses causes à effets, les corrélations éventuelles, et les diverses les résolutions possibles.

4.1.2. Suivi et évaluation du programme/Projet

Le suivi est une partie intégrante du processus au cours d'exécution du projet en exploitant les données émanant de l'exercice du cadre logique sur les indicateurs et leurs analyses permettant à l'équipe d'apprécier l'évolution, d'anticiper les contraintes plausibles et prendre les mesures les plus appropriées. Pour cela, des instruments et outils permettant de servir cette mission comme le tableau de bord au tableur Excel ou des logiciels spécifiques. Enfin, cette étape peut procurer une vue d'ensemble du degré du progrès du projet par rapport aux prévisions initiales. Quant à l'évaluation, elle vise à mesurer l'impact suite à la mise en place du projet au profit des bénéficiaires déterminés. En outre, elle permet de comparer les résultats réels du projet / programme par rapport aux objectifs initiales prévus. Elle se diffère du suivi à travers le calendrier et l'objectif dans la mesure où le suivi est un exercice systématique et continu dans la gestion de projet / programme à travers l'exploitation des informations ressorties permettant de déterminer le niveau de réalisation des objectifs par la mise en œuvre des activités, et l'exploitation des ressources allouées. Ainsi, le suivi est une évaluation des entrailles des projets/ programmes ayant pour objectif de mettre des actions instantanément et mettre l'exécution du programme/Projet sur les rails de la bonne voie et assurer aux parties prenantes une prise de décision rationnelle contribuant à l'amélioration de l'exécution du projet. En dernier, il convient de rappeler que cette phase a pour objectif d'approfondir les connaissances en tirant leçons des anciennes expériences et les partager avec l'ensemble des parties prenantes du cycle, en vue de peaufiner la stratégie à mettre en place.

4.1.3. Enregistrement et reporting

La rédaction du rapport du cycle permet de mettre en valeur le programme/projet en énonçant, périodiquement, les informations clés des activités, des rendements et des résultats réalisés d'une manière crédible, fiables, cohérente, succincte et équilibrée et les présenter à toutes les parties prenantes. En pratique, le rapport comprend globalement les données recueillies pour élucider les indicateurs mis en place afin de mettre le point sur le degré d'atteinte des résultats escomptés. Il peut contenir, aussi, en toute symbiose des données quantitatives et d'autres qualitatives en vue de mettre en exergue les changements réalisés suite à la mise en œuvre du projet/programme. Des bonnes pratiques peuvent servir pour élaborer des Rapports sur les Progrès du Programme (Kirkpatrick, J. et Kirkpatrick, W. "Four Levels of Training Evaluation", p. 143) :

- Définir des rappels automatiques de calendrier et des tâches pour vérifier et rendre compte des progrès ;

- *Tenir des réunions régulières avec les responsables et les parties prenantes. Ce sont des occasions pour chaque groupe de faire un rapport sur ses propres observations et conclusions et de discuter de ce qui fonctionne et de ce qui ne l'est pas ;*
- *Les réunions déterminent le rendement et les résultats et créent des données permettant de faire des rapports, et peuvent servir d'instrument de rapport provisoire ;*

4.2. Gestion Axée sur les Résultats au vue de l'ACDI

Cette approche est utilisée dans cette agence depuis longtemps dans le cadre de la gestion des programmes de développement à l'échelle international englobant le processus global des projet , allant du démarrage (analyse du contexte et environnement, programmation, élaboration, mise en application, suivi, et conception de rapport) jusqu'à l'achèvement (évaluation et rédaction des rapports en version finale et capitalisation des leçons tirées de l'exercice pour des expériences similaires futures). Cette agence a publié sa première politique officielle en matière de cette démarche en 1996 avant d'être modifiée et approuvée en juin 2008. Cette agence a conçu trois outils majeurs de cette approche en vue de peaufiner la gestion réalisée par toutes les parties prenantes participant dans le cycle de vie d'un projet : **le modèle logique (ML), le cadre de mesure du rendement (CMR) et le registre de risque.** Globalement, les deux premiers outils sont partiellement élaborés à la phase de la planification du projet et adaptés lors de la conception du plan de mise en œuvre. Quant au registre de risque, il est développé lors de la l'élaboration du projet et révisé fréquemment.

4.3.1. Modèle logique

Il s'agit d'une schématisation des liens de cause à effet entre les activités, les réalisations et les résultats d'un projet. Il contient six degrés (*intrants, activités, extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultat ultime*), Les trois premiers niveaux mettent en avant comment un projet sera effectué alors que les trois niveaux successifs présentent les impacts produits.

4.3.2. Cadre de mesure du rendement (CMR)

Cette étape consiste à concevoir un cadre structuré servant à regrouper et analyser les données sur le rendement. Elle est réalisée de façon permanente durant la mise en œuvre des projets en vue de fournir à l'ensemble des intervenants dans le processus les données instantanément (exploitation des ressources, bénéficiaires, évolution du projet). Ces informations permettent de mettre en avant l'évolution de l'investissement et procurer aux dirigeants la prise des décisions correctives en temps opportun durant le processus dans la perspective d'atteindre les résultats souhaités. Il centralise les éléments nécessaires du cadre du suivi en vue de recueillir, régulièrement, l'information sur le rendement. En outre, Il comporte les informations de base, les cibles et le centre responsabilité concernant la collecte des données. Enfin, il importe d'intégrer toutes les parties prenantes dans la conception du CMR dans le cadre d'une démarche participative.

4.3.3. Analyse des risques

Cette étape consiste à concevoir un registre des risques comprenant le nombre des risques identifiés, les résultats de leur analyse et une synthèse de la politique de leurs atténuations. Ainsi, l'état des risques identifiés est intégré dans le calendrier de production de rapports périodiques. Enfin, ce registre doit être révisé fréquemment et mis à jour durant toute la période du projet.

4.3. Diverses expériences internationales

La gestion des organismes publics, en grande Bretagne, connaissait des critiques énormes publiées dans le rapport Fulton en 1968 et recommandait l'instauration de l'imputabilité

managériale des responsables à l'enceinte des administrations publiques. En vue de faire face à ces contraintes budgétaires et financières, la Financial Management Initiative a été adoptée en 1983, et appuyée en 1987 via l'Efficiency Unit qui a pris le soins de publier, en 1987, un rapport nommé « *Improving Management in Government: The Next Steps* » qui délimitait un cadre de gestion publique axé sur les résultats des entités publiques au lieu de celui axé sur les moyens et les procédures (Deschênes et Sarault, 1994). Cette approche a été soutenue en 1991 par la Citizen's Charter (une déclaration de services aux citoyens) qui met chaque entité publique devant l'obligation de concevoir et publier des normes de qualité comprenant l'offre des services rendus aux citoyens. Compte tenu des contraintes budgétaires, la bureaucratie et l'enjeu de rendre l'action publique de plus en plus axée sur les résultats, la Civil Service Act, en décembre 1992, confiait aux grands organismes publics britanniques l'habilité de conclure des contrats collectifs avec les syndicats.

En l'occurrence de l'expérience britannique, la Nouvelle-Zélande a connu des réformes administratives mises en œuvre à partir du 1988, en vue de promouvoir la performance des acteurs publiques, renforcer leurs imputabilités managerielles, et forger les dispositifs de la gestion axée sur les résultats. Ces réformes consistent à revoir radicalement les modes de gestion et accroître de plus en plus l'autonomie managériale des dirigeants publics. De plus, on assistait à un passage du contrôle administratif centralisé bureaucratique des administrations publiques à un cadre de gestion administratif décentralisé axé sur les résultats. En outre, ces réformes ont compris le volet budgétaire en déléguant de plus en plus l'action de budgétisation aux gestionnaires et en développant son caractère stratégique à travers la mise en place de la planification budgétaire pluriannuelle.

En France, les fondements de l'instauration de la GAR ont été manifesté par la mise en œuvre de la contractualisation, l'allégement du contrôle a priori, la mise à jour des politiques et des programmes publics, l'obligation d'évaluation des résultats et, la consécration des outils et pratiques de la GAR dans le processus global de la gestion des projets.

5. 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.

5.1. Echantillon

L'échantillon est constitué de trente gestionnaires publiques exerçant dans différentes entités étatiques de secteurs et statuts différents. A l'enceinte de cet échantillon, Il s'agit d'étudier cette problématique à travers les points de vue des acteurs choisis en vue de donner un sens à ce phénomène, en prenant en considération les interactions éventuelles entre toutes les parties prenantes. Le choix d'échantillon se trouve clair et justifié dans la mesure où toutes les entités publiques sont tenues de s'aligner aux dispositions de la LOF 2015 accompagnée de son guide de performance élaboré par la direction du budget relevant du ministère d'Economie et des Finances qui met en lumière le processus intégral de cette approche.

5.2. Paradigme épistémologique

Selon Max WEBER, le mode interprétatif a pour finalité de comprendre la réalité à travers l'interprétation des motivations et intentions des individus justifiant leurs actions. En outre, ce paradigme est marqué par l'interdépendance du sujet et objet en interaction continue. En l'occurrence du mode positiviste, le travail du chercheur ne s'agit pas d'explorer les lois sous-jacentes de la réalité sociale, mais d'interpréter cette dernière à travers des intentions et des motivations du sujet (Schwandt, T.A.1994, p 118-137). De surcroît, La posture du chercheur consiste à s'immerger dans le phénomène et pêcher en interne, les contraintes des divers acteurs

en question en vue d'interpréter et comprendre la réalité sociale. Défini comme le processus de production des connaissances, ce paradigme correspond à un mécanisme dont le rôle du chercheur s'apparente à un moteur d'interprétation de l'objet d'étude et son aptitude d'empathie avec les acteurs de terrain.

5.3. Démarche de recherche

En vue d'aborder notre question de recherche portant sur l'étude benchmarking de la GAR dans la finalité de son instauration à l'enceinte de l'administration publique marocaine, nous avons adopté la recherche qualitative qui 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* » (Mucchielli, 1996, p.91). Particulièrement, elle s'agit d'une recherche qualitative ayant pour objectif de comprendre les intentions derrière les actions mises en place en la matière par les divers acteurs concernés à l'échelle nationale, et les assimiler aux diverses expériences internationales réussies de la Gestion Axée sur les Résultats. Pour une collecte diversifiée des données et de creuser davantage dans la réalité, il paraît opportun d'opter pour la triangulation méthodologique de la collecte des données définit comme « *le fait d'appréhender un objet de recherche d'au moins deux points de vue différents* » (Caillaud et Flick, 2016). De ce fait, nous avons combiné entre trois instruments qui sont : l'étude documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation participante. En ce sens, nous avons dirigé des entretiens semi-directifs auprès des acteurs professionnels, mener des observations participantes du processus intégral de cette approche sur les organisations objets d'étude, ainsi l'étude et l'analyse des documents en la matière.

Tableau N°02 : Triangulation méthodologique

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

Source : Elaboré par nos soins.

5.4. Méthode de recueil et de traitement des données

En vue de traiter les données qualitatives issues, la méthode d'analyse du contenu est couramment la plus utilisée, « *elle se définit comme une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve* » (Robert et Bouillaguet, 2007). Aussi, « *c'est une méthode pour décrire systématiquement le sens de données qualitatives... Cette analyse procède en assignant les parties successives du matériel dans des catégories issues d'une trame de codage* » (Schreier, 2014). En conséquence, elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

En suivant la méthode précitée, la démarche poursuivie est prescrite dans les étapes suivantes :

- la retranscription pour la lecture du document à analyser qui va être faite de façon exhaustive ;
- Le codage pour la mise en évidence des sous-thèmes abordés ;
- la catégorisation pour l'organisation des thèmes qui vont surgir et leur classement ;
- L'inférence pour l'analyse interprétative des données.

A l'issue de ce processus de collecte de données (Entretiens retranscrits, Etudes documentaires et observations), nous avons procédé à leurs analyses à travers un codage manuel d'éléments qualitatifs selon des axes qui seront présentés dans les paragraphes suivants.

6. Résultats et discussion

6.1. Résultats issus de l'étude documentaire

A partir des années 90, le Maroc a entrepris une panoplie des réformes profondes en vue de pallier aux contraintes budgétaires et soutenir la croissance économique et sociale. En 2001, on a ébauché des mesures correctives du système budgétaire appuyé par les bailleurs de fonds visant le trio « **Efficacité, l'efficience, et satisfactions des usagers** ». Cette réforme s'est passée en trois actions majeures apportées dans certains documents qu'on peut les cerner comme suit :

6.1.1. Globalisation des crédits

Les fondements de cette approche ont été décrits dans la circulaire N°12/2001 du premier ministre ayant pour objet « *l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'État au cadre de la déconcentration* », elle procure aux gestionnaires publiques autant de marges de manœuvre dans la gestion des crédits alloués en leur autorisant d'effectuer des virements entre les lignes budgétaires d'un même paragraphe sans le visa préalable du ministère d'Economie et des finances. En outre, la dite circulaire procurait aux gestionnaires publiques toutes les responsabilités de gestion des ressources mises à leur disposition dans le cadre d'un engagement mutuel entre le centre et les services déconcentrés tout en mettant l'accent sur les divers programmes/ projets qui seront mises en œuvres ainsi que les objectifs et indicateurs de performance sous-jacents afin de pouvoir procéder au suivi périodique des crédits alloués par la présentation des rapports et bilans d'activités.

6.1.2. Approche du Cadre de Dépenses à Moyens Termes (CDMT)

Au vu de la circulaire N°03/2007 du premier ministre, des nouvelles dispositions ont été pris en compte :

- Introduction de la sphère régionale dans la présentation du budget de l'État et mise en avant des programmes actions sectoriels des différentes régions du royaume ;
- Amélioration de la fluidité du circuit de la dépense publique à travers la mise en place progressive d'un ERP de la Gestion Intégrée des Dépenses « GID » permettant la réduction des délais éventuels de traitement du processus intégral de la dépense, et accéder instantanément à toute information souhaitée en vue prendre une décision judicieuse et faire ressortir toutes les difficultés éventuelles.
- Introduction de la logique des résultats dans le cadre du contrôle de la dépense publique à travers l'allègement du contrôle à priori à travers le développement du contrôle modulé de la dépense et le renforcement de l'audit de gestion ;
- Instauration du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) servant comme un outil de programmation budgétaire triennale glissante permettant de mettre, à titre indicatif, les prévisions budgétaires dans une perspective triennale.

6.1.3. Adoption de la loi organique des finances (LOF)

La constitution 2011 du Maroc a été marquée par la consécration des principes modernes de la gestion publique, tels que : la reddition des comptes, la responsabilisation des gestionnaires et la transparence. Dans ce sillage, le Maroc a procédé à la réforme de la LOF en s'inspirant des nouvelles orientations constitutionnelles en mettant en place les prérequis de la budgétisation

axée sur les résultats par la mise en œuvre des mesures visant le soutien de la cohérence des stratégies sectorielles et l'allocation d'une visibilité aux gestionnaires publics. Elle repose sur la programmation triennale glissante selon une répartition « programme/projet/action » en faisant ressortir les objectifs/ résultats et indicateurs de performance assignés. En outre, la nouvelle loi vient soutenir le principe de reddition des comptes à travers l'instauration de l'audit de performances effectués par l'inspection générale des finances (IGF) sanctionnés par l'élaboration des rapports présentés au parlement. De plus, la comptabilité analytique et la comptabilité générale sont, désormais, instaurés en vue de mieux suivre les dépenses budgétaires. Enfin, le contrôle parlementaire est renforcé à travers son introduction au sein du processus intégral de préparation de la loi des finances. En ce sens, Le Processus de la GAR au sens de la loi organique des finances est défini dans le guide de performance mettant en avant les apports de cette loi :

- **Planification de la stratégie ministérielle et définition des programmes idoines**

La conception de la stratégie d'un ministère se base sur l'analyse du contexte interne (forces et des faiblesses) et celui externe (opportunités et menaces) de son environnement en vue de faire ressortir les axes stratégiques prioritaires tout en respectant le calendrier de leurs mises en œuvre afin d'organiser, accentuer son action et scruter les mécanismes de suivi et d'évaluation. De ce fait, la stratégie d'un ministère doit se décliner en des axes stratégiques exhaustifs dans une perspective triennale. En ce sens, elle doit être intelligible, succincte et cohérente avec la politique publique en question et prend en considération les ressources disponibles. Pour conquérir à la réalisation des axes stratégiques, il s'avère nécessaire de faire ressortir les programmes de politique publique et ceux de la fonction support. En ce sens, un programme peut être définie comme « un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt Général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés » article 39 de la LOF.

- **Définition des objectifs et indicateurs de performance des programmes**

Au vu de la LOF, chaque programme est assigné à un nombre limité d'objectifs permettant de mieux jauger le degré d'atteinte des résultats avoués. À cet effet, Ces derniers doivent être cohérents avec le contenu du programme, intelligibles pour toutes les parties prenantes, mesurables via des indicateurs de performance dans une échéance bien précise. De plus, la LOF a mis en exergue que les objectifs sous-jacents ayant pour objectif de garantir le trio « Efficacité, Efficience et qualité de services » :

- ❖ Objectif d'efficacité socio-économique : Concerne l'intérêt général du citoyen suite à la mise en application des politiques publiques ;
- ❖ Objectif d'efficience : met en relief le rapport des résultats obtenus au vu des ressources injectées ;
- ❖ Objectif de qualité de service : Permet de soutenir la qualité du service rendu à l'utilisateur en vue de le satisfaire.

De surcroît, chaque objectif est assigné à un ou plusieurs indicateurs mesurables permettant d'apprécier d'une manière exhaustive et objective le degré 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. Aussi, Ils peuvent être comparables dans le temps, afin de suivre la progression des résultats en fixant une valeur cible basée sur une année de référence. En vue de produire des indicateurs fiables, il s'avère opportun de privilégier leur production à partir des logiciels tels que : le « E-budget » installé auprès de tous les ordonnateurs de l'État qui permet l'élaboration de la fiche signalétique de chaque indicateur de performance tout en

évitant son élaboration manuelle. Enfin, un indicateur doit être répertorié pour qu'il puisse être vérifié et audité.

- **Suivi et évaluation des performances**

Le suivi de la performance est une méthode de recueil et diagnostic des informations ayant pour objectif de jauger le degré de mise en application des objectifs de performance. Il est fondé sur une approche participative intégrant tous les membres contribuant au processus de production et d'analyse leur attribuant la capacité de négociation des crédits budgétaires. Quant au dirigeant, les demandes d'octroi des crédits sont étayées par des indicateurs de résultats de performance. Du côté du bailleur de fond, il s'agit d'une garantie et assurance quant à la réalisation des objectifs précédemment annoncés. A cela, on rajoute l'audit de performance et le contrôle de gestion pour chaque programme/ projet. Quant au premier, il est basé sur des normes et pratiques internationales afin de lever le voile sur les dysfonctionnements de gestion et émettre des pistes d'amélioration possibles. Concernant le deuxième volet, il permet de suivre le processus de production d'une manière systématique tout en améliorant les performances à travers les tableaux de bord et l'élaboration des comptes rendus. L'évaluation consiste à mesurer l'impact suite à la mise en application de la politique publique déclinée en axes stratégique et programmes sous-jacents permettant de réaliser les objectifs assignés. Enfin, l'évaluation peut se mener en interne à travers des instances dédiées pour cette mission relevant de l'administration en elle-même et celle en externe au niveau politique commandité par le Parlement ou par des boîtes externes spécialisés ou par les soins de 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 pour la préparation de la loi de finances et le rapport de Performance (RdP) conçu 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 soumis aux commissions parlementaires désignées en vue mettre en exergue un rapprochement entre les prévisions du Projet de Loi des Finances N+1 et les Lois des Finances N et (N-1), lever le voile sur les axes stratégiques choisis, et fixer les objectifs concertés et indicateurs de performance assignés ainsi que leurs façons de montage. Quant au rapport de performance, il met en relief les réalisations de l'année budgétaire en question.

6.2. Résultats issus de l'observation participante et des entretiens semi directifs

A travers l'échantillon choisi qui exerce dans diverses entités étatiques de secteurs et statuts différents, les résultats suivants ont été ressortis :

La plupart des interviewés ont confirmé une absence d'un cadre de référence de la Gestion Axée sur les Résultats pour la gestion des projets et n'ont pas bénéficié d'une formation ciblée en la matière.

« Non, nous ne disposons pas d'un cadre de référence de la GAR, et on n'a pas bénéficié d'une formation dans ce sens. En effet, la dernière formation dont j'ai bénéficié date de l'année 2017 et portait sur la gestion de stress. » Administrateur au service des commandes publiques.

Considéré comme étant un ensemble des pratiques portant sur le degré d'implication et la participation des parties prenantes dans la conception des projets, le suivi d'exécution de ces derniers et leurs évaluations, le budget demeure un document qui traduit toutes ces pratiques (S.SPONEM, C.LAMBERT,2010). Pour cela, les résultats ont démontré qu'il n'y a pas d'implication lors de la conception du budget, un degré faible d'évaluation des performances des projets exécutés, et se contentent uniquement à la phase du suivi d'exécution budgétaire à travers des tableaux de bord ou d'un système d'information permettant cette étape.

« *On ne participe pas dans la conception budgétaire, on se contente uniquement au suivi d'exécution budgétaire au moyen des tableaux de bord et notre système d'information, quant à l'évaluation de la performance, on n'arrive pas à la mesurer* ». Ingénieur au service technique.

Par rapport à la définition des objectifs des projets inscrit au budget, et l'identification des indicateurs de performance assignés, il s'est avéré qu'il n'y a pas une méthode standard et unifié pour la mise en avant de ces derniers.

« *Pour concevoir des objectifs, un plan d'action annuel qu'on élabore en début de chaque année, et qu'on le réajuste au fur et à mesure. Quant à la production des indicateurs de performance, on utilise le tableau de bord.* » Administrateur service bâtiment.

« *En vue de définir les objectifs, des Réunions intra service et briefing pour définir les axes à travailler la décus. Quant à l'élaboration des indicateurs de performance, il n'existe pas de méthode particulière pour juger nos résultats.* » Administrateur service logistique.

« *Pour établir des objectifs, on essaye de mettre en avant les faiblesses et renforces les acquis et définir les axes sur lesquelles on veut travailler. Pour les indicateurs de performance, ils émanent des objectifs prévus.* » Ingénieur au service de maintenance.

Concernant les mesures prises à l'encontre des gestionnaires des projets lors de l'atteinte des objectifs prédéfinis, tous les répondants ont confirmé qu'il n'existe pas des mesures prévues lors d'atteinte des performances escomptées.

« *Aucune mesure prédéfinie* » Technicien génie civil au service bâtiment.

En outre, tous les répondants ont présumé que l'aspect étique demeure décisif pour la réussite des projets et l'atteinte des objectifs escomptés. Toutefois, il n'existe pas des instances internes d'accompagnement des projets durant le processus intégral.

« *Non, on n'a jamais été accompagné dans nos projets et nous n'avons bénéficié d'aucun accompagnement depuis notre recrutement durant la conception, mise en œuvre, et évaluation des projets.* » Administration au service des commandes publiques.

Quant aux contrats de gestion délimitant les champs d'action de chaque partie prenante et interférences éventuelles, les interviewés ont infirmé l'existence de ces types de contrat de gestion. Cependant, les parties concernées demeurent impliquées dans la phase de la conception des projets à travers une analyse de situation en vue d'explorer les entrailles du projet.

« *On ne dispose d'un contrat de gestion qui met en lumière les attributions de chaque partie prenante. Cependant, l'état des lieux de la situation primaire demeure très important pour planifier le projet en question.* » Secrétaire générale.

Par rapport aux outils et méthodes utilisés lors de la phase d'étude à priori des projets et ceux lors de l'étape du suivi, les avis des répondants divergent et il n'existe pas des outils standards et unifiés lors de ces étapes.

« *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.* » Ingénieur au service de maintenance.

« *L'étude à priori du projet nécessite un Diagnostic dysfonctionnel, des techniques de Benchmark. Quant à l'étape du suivi, le tableau de bord et système d'information demeurent très utile.* » Administrateur service bâtiment.

Enfin, les réponses de l'évaluation et l'enregistrement des résultats qui demeurent les dernières étapes du cycle de la démarche, ont été comme suit :

« *Souvent, dans les bilans d'activités.* » Administrateur service bâtiment.

« *Tableaux récapitulatifs / bilans d'activités.* » Ingénieur service technique.

« *Bilans d'activités.* » Administrateur contrôle de gestion.

« *On procède à l'évaluation des projets sans procéder à leur enregistrement.* » Ingénieur au service de maintenance.

A travers ces résultats, il paraît clair les insuffisances liées à cette démarche et que plusieurs actions doivent être mise en place en vue de consolider les acquis, unifier des outils standard durant la mise en œuvre du cycle du projet, et éviter les mauvaises pratiques qui rompent la réussite de cette approche.

6.3. Discussions

La finalité de cette partie est de réfléchir sur les réalisations du Maroc en la matière en les assimilant au cadre théorique de la dite problématique et les diverses expériences internationales évoquées en suivant la méthodologie de recherche suscitée afin de pouvoir comprendre les diverses entraves d'instauration de cette approche à l'enceinte de l'administration publique marocaine. En effet, les apports du Maroc en la matière ne concernent globalement que la budgétisation axée sur les résultats et non pas la Gestion Axée sur les Résultats dans son cadre globale, demeurant une approche pluridisciplinaire englobant le volet des ressources humaines qui demeure le facteur de succès de tout projet. En ce sens, elle s'agit d'« *une méthode de gestion fondée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décision, la transparence et la reddition des comptes* ». (Guide pratique de l'ACDI, 2016). De ce fait, une réforme en profondeur de la gestion des compétences peut être envisagée en vue d'évaluer les dirigeants publics selon la logique du rendement fondée sur les principes d'une Gestion Axée sur les Résultats au lieu de celle basée sur les moyens. Cette idée colle parfaitement au troisième principe de la théorie du Nouveau management public qui est l'incitation dans la mesure où il « *remplace le système de motivation et de récompense basé sur l'éthos du secteur public par un système d'incitants financiers liés à des performances spécifiques*. » (B. VAN HAEPEREN, 2012). A travers les résultats parvenus, il n'existe pas des mesures prises à l'encontre des gestionnaires comme récompense en cas d'atteinte des objectifs escomptés. Certes qu'un ensemble des guides ont été émises par la direction du budget relevant du Ministère d'Economie et des finances illustrant les techniques d'instauration de cette approche à l'enceinte des entités publiques qui doivent être accompagnés par des formations action en vue de mettre à niveau les capacités de gestion des ordonnateurs en la matière. En effet, les répondants dans notre échantillon n'ont jamais bénéficié d'une formation dans cette démarche, ce qui corrobore l'idée précitée. Dans le même sillage, cette approche s'apparente comme un état d'esprit des gestionnaires publiques dont leurs qualifications et compétences peuvent dans certains cas être éloignées du domaine des sciences de gestion tels que : Médecin Directeur d'un Centre Hospitalier, Ingénieur en génie civile directeur d'une académie, Professeur en médecine doyen d'une faculté, etc.

L'instauration de la LOF 2015 dont les objectifs suprêmes sont la consécration auprès des gestionnaires publiques, des principes de la réédition des comptes et la redevabilité est venu tardivement et n'a pas pu accompagner le démarrage des réformes ébauchées à partir de l'année 2001. En effet, elle a remodelé les règles de la gestion budgétaires publiques en se basant sur l'implémentation des objectifs et indicateurs de performance qui sous-tendent chaque programme/projet élaborés sous la responsabilité du dirigeant chargé du programme tenue de les soumettre aux chambres parlementaires chargées de cette mission au moment de l'élaboration des projets de performances et rapports de performances tout en mettant en question le degré de fiabilité des résultats présentés du moment qu'elle ne sont pas certifiés par une instance de contrôle externe permettant de valider les données avancées. Ainsi, le responsable du programme se trouve engagé des résultats qu'ils procurent aux instances en question ce qui renforce l'imputabilité du gestionnaire considéré comme un axe élémentaire de cette approche, « *La gestion par résultats (GPR), ou la gestion axée sur les résultats, est un cadre de gestion de la performance publique articulé autour de trois liens logiques établis entre la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et*

l'imputabilité des gestionnaires publics. ». (Mazouz, B.2012). Dans le même sillage, le guide de performance émis par la direction du budget pour clarifier le processus de la GAR au sens de la LOF, a recommandé la production des indicateurs de performances via un système d'information et non pas d'une manière manuelle, or nombreuses entités publiques ne disposent pas d'un parc informatique répondant à ce besoin et d'un système d'information financier et comptable permettant de générer des indicateurs fiables, tels que le Système GID qui n'est pas encore instauré auprès de certains établissements publiques. En pratique, il s'est avéré à travers les réponses émises qu'il y a des méthodes claires et standards pour la conception et élaboration des objectifs et indicateurs de performances, chaque gestionnaire choisit les outils qu'ils jugent convenables. Comme tout projet, une analyse de situation se trouve élémentaire en vue de mettre le point sur les divers problèmes qui entravent la réussite de cette approche « *la GAR est une méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à l'atteinte de résultats clairement définis ; en appelant les gestionnaires de programmes à se focaliser plus sur les opportunités que sur les problèmes* » (I. WONE, M. NEDHIROU HAMED, A. TAL DIA, 2012). De surcroît, certaines obstacles peuvent ralentir l'implémentation de cette approche tels que la bureaucratie administrative entravant les acteurs publics de suivre les progrès des expériences internationales réussites, les pratiques de corruption, l'absence de transparence, la mauvaise rationalité des dépenses basée sur la logique de maximisation de consommation des crédits comme un indicateur de performance, et la non-continuité des actions publiques suite au changement de l'équipe gouvernementale. A titre d'exemple, Transparency International (TI) a publié l'indice de perception de la corruption (IPC) qui apprécie les Etats en fonction des degrés de corruption dans la sphère publique en se basant sur le score de transparence allant de 0 et 100, et qui signifie que le pays qui marque une note élevée est caractérisé par un degré important de transparence. Pour cela, le Maroc est classé au 94^{ème} rang sur 180 pays pour l'année 2022 marquant 38 points. Cette idée a été très bien confirmée par les répondants en confirmant que l'aspect éthique demeure un facteur essentiel de réussite de tout projet.

Par ailleurs, l'instauration de cette approche doit être soutenue par l'intégration des instances compétentes auxquels sera confié le rôle d'audit de gestion et consulting en la matière. En ce sens, le poids a été mis davantage sur le volet externe en consolidant l'audit de performance réalisé par l'IGF, la Cour de Comptes, et du parlement dans l'appréciation des politiques publiques dans la loi de règlement, or les évaluations internes accaparées par les fonctions de contrôle de gestion et de l'audit interne ont été marginalisés et doivent être renforcées de plus en plus au niveau des entités publiques maîtres d'ouvrage des projets. En effet, tous nos interviewés ont confirmé qu'il n'existe pas des instances internes qui accompagnent les gestionnaires durant le processus intégral de la mise en œuvre du projet.

De plus, l'objectif ultime derrière l'instauration de cette approche à l'enceinte des entités publiques est de créer un changement souhaité au profit de l'utilisateur et citoyen, qui doit être bien impliqué à la définition des politiques publiques afin de pouvoir lui satisfaire le maximum possible. En ce sens, un ensemble de projets/ programmes sont élaborés et mise en œuvre à des fins diverses autres que celles du citoyen. Donc, un diagnostic préalable du contexte interne et externe est extrêmement incontournable en vue de lever le voile sur les enjeux et menaces tout en identifiant les soucis de l'utilisateur. En ce sens, en vue d'atteindre les résultats souhaités « *La théorie du changement devrait être élaborée de manière consultative afin de tenir compte de la compréhension de toutes les parties prenantes* » (UNDG, 2015). En pratique, une analyse de situation mettant en avant l'état des lieux du projet souhaité est élaborée dans le cadre d'une approche participative sans toutefois prendre en considération la satisfaction des besoins de la population bénéficiaire des prestations publiques.

Au niveau opérationnel, tout projet proposé doit être construit d'une manière méthodique et rigoureuse en se basant sur la conception de sa théorie de chargement et son cadre logique à

priori afin de pouvoir le cerner dans toutes ses dimensions et éviter toute sorte de réflexion de maximisation de consommation des crédits budgétaires alloués, qui eux même doivent être analysés en se basant sur les méthodes suscitées avant leurs visa et octrois « *Plus les hommes planifient, plus le hasard les frappe de manière efficace* » (Friedrich DÜRENMATT).(F.GIOVALUCCHI , JP.OLIVIER DE SARDAN, 2009). En ce sens, l'élaboration des contrats-objectifs entre toutes les parties prenantes paraît utile afin de pouvoir évaluer le degré d'atteinte des résultats avoués aux dirigeants basés sur les indicateurs de performance cités dans les contrats de gestion. En ce sens, « *le contrat de gestion ou contrat de performance devient ainsi un nouveau rouage de l'action publique* » (B. VAN HAEPEREN, 2012). En ce sens, les résultats issus des entretiens semi directifs concernant ce point ont confirmé l'inexistence des contrats de gestion délimitant les attributions de chaque partie prenante.

Par ailleurs, la LOF 2015 a introduit certes la notion de performance sans définir les mesures stimulantes ou coercitives prises à l'encontre des entités publiques, et notamment leurs responsables des programmes, qui ont pu atteindre les objectifs assignés et ceux qui ont échoués. Dans le même sillage, on peut instaurer une politique d'incitation en vue de motiver les dirigeants vers l'atteintes des résultats avoués, défendre les mauvaises pratiques et instaurer chez les dirigeants une compétitivité rude couronnée par la satisfaction des soucis des usagers. On trouve « *En relation avec l'incitation : la privatisation du capital, les partenariats public/privé, la liaison des rémunérations aux performances* » (B. VAN HAEPEREN, 2012). S'agissant du contrôle d'exécution du projet, les efforts doivent être redoublés en matière de pilotage du projet à travers le suivi systématique de sa progression et la prise des décisions judicieuses au moment de son exécution tout en confrontant les divers risques plausibles sous-jacents et pouvoir évaluer à la fin son impact sur le moyen terme et le long terme. 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). Aussi, les objectifs atteints doivent faire l'objet d'enregistrement dans des rapports, non seulement communiqués aux diverses parties prenantes, mais ils doivent servir comme un référentiel des expériences passées afin de pouvoir profiter de l'effet d'apprentissage des expériences futures similaires. « *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). En pratique, les résultats montrent que les acteurs publics ne se concentrent pas sur ces deux dernières étapes qui demeurent essentielles pour la mise en œuvre des projets similaires ultérieurement. Enfin, les dispositions l'article 39 de loi organique des finances 2015 stipule qu' « *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* ». De ce fait, les résultats associés à chaque projet doivent satisfaire juste les trois conditions suscitées, or l'aspect de rentabilité du projet est négligé alors qu'il s'avère incontournable dans la mesure où l'injection des ressources pourrait procurer à l'organisme des recettes assurant l'équilibre financier ou de financer d'autres activités.

7. Conclusion

L'approche de la Gestion Axée sur les Résultats demeure un cadre de référence ayant pour objectif l'atteinte des performances publiques à travers la réalisation du trio : la qualité des

prestations publiques rendues aux citoyens, la rationalisation des ressources et moyens disponibles et la responsabilisation des acteurs publics. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de mettre en œuvre un ensemble de méthodes et outils de gestion utilisés lors du cursus intégral du cycle de vie du projet en impliquant toutes les parties prenantes en vue de prendre la décision judicieuse dans un cadre de transparence. En outre, cette démarche est fondée sur l'atteinte des résultats, la mise en application des mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que l'enregistrement du rendement sur des rapports.

En vue de traiter la problématique portant sur l'étude benchmarking de la GAR dans la finalité de son instauration à l'enceinte de l'administration publique marocaine, nous avons adopté la recherche qualitative de type interprétative en vue de comprendre la réalité des gestionnaires publics en la matière à travers l'interprétation de leurs motivations et intentions justifiant leurs actions. En tant que chercheur adoptant une telle démarche, il s'avère essentiel de s'immerger dans le terrain et explorer, comprendre, et interpréter en interne, les actions des divers gestionnaires publics en question.

En guise de cette analyse, il paraît clair que l'implémentation de réussite de cette approche est basée sur une démarche participative qui intègre toutes les parties prenantes. Certes que le Maroc a entrepris de nombreuses mesures correctives visant à mettre en place cette démarche, mais elles se sont concentrées plutôt sur l'aspect budgétaire, or la GAR est un processus multidimensionnel dont le facteur humain joue le rôle essentiel. Ainsi, toute l'importance réside dans le capital humain qui demeure le facteur majeur de réussite de toute entité, quels que soient les défis existants. De ce fait, les efforts doivent être redoublés dans la formation action des compétences et incitations des dirigeants selon une politique de récompenses sur la base de rendement tout en œuvrant pour éradiquer toute sorte de pratique néfaste nuisant à cette approche.

De surcroît, les dispositions l'article 39 de loi organique des finances 2015 prévoit que les résultats associés à chaque projet doivent satisfaire juste trois conditions, à savoir : l'efficacité, l'efficience et la qualité liée aux réalisations. Or l'aspect de rentabilité du projet est négligé alors qu'il s'avère incontournable dans la mesure où l'injection des ressources pourrait procurer à l'organisme des recettes assurant l'équilibre financier ou de financer d'autres activités. En outre, la culture de récompense des acteurs publics ayant atteint les objectifs prédéfinis est une clé de réussite du projet et permettant d'éradiquer toute sorte de mauvaises pratiques impacte la qualité de réalisation des programmes.

Pour réussir davantage l'instauration de la GAR, on ne peut omettre les trois grands principes de l'approche du Nouveau management public, à savoir : la désagrégation, la concurrence et l'incitation. Tout d'abord, la désagrégation vise à alléger les degrés hiérarchiques en éclatant l'administration centrale en entités autonomes chargées du volet opérationnel tout en gardant le pilotage, coordination, et cohérence sous la responsabilité du sommet stratégique afin d'éviter toute redondance d'agence et discordance des missions similaires et illisibilité de l'action publique (Piroux, 2012a ; Feltesse et Brique, 2009). Ensuite, l'implémentation réussite du principe de concurrence au sein des entités publiques par l'amélioration du rapport qualité/prix des services rendus au citoyen. Enfin, l'incitation comme système de motivation fondé sur les performances spécifiques et rendement des dirigeants.

Référence :

- (1). ACIDI, (1999). La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes.
- (2). Banque Mondiale, O. C. D. E. (2007). Les Bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement: document de référence. Paris, OCDE.».

- (3). Bouckaert, G. (2005). Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public. *Télescope. Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique*.
- (4). 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*.
- (5). Canisius Kamanzi, P. Lapointe, P & Dembélé. M. (2019). La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au Québec : entre l'optimisme des directions d'établissement et le scepticisme des enseignants *Swiss Journal of Sociology*.
- (6). Chochoy, N & Besancon, E. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *Association RECMA*.
- (7). Giovalucchi, F & Sardan, JPO (2009). planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs. Armand Colin | « *Revue Tiers Monde* ».
- (8). Haddad, M. (2011). Avantages et opportunités de l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats. *Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances, Rabat*.
- (9). Jobert, S. (2013) *Gestion axée sur les résultats, logique et instrumentation, ENAP, Québec*.
- (10). LAFRAM, N & LAMALEM, A. (2021) La gestion axée sur les résultats dans l'administration publique marocaine : Quels apports ?. *Revue Internationale du Chercheur*.
- (11). Loi organique N°130-13 relative à la loi de finances.
- (12). 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*.
- (13). Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la performance. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (14). Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2022). recueil des programmes - objectifs indicateurs - sous indicateurs. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (15). Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de construction des programmes Budgétaires. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (16). Ministère de l'Economie et des finances, Rabat. Direction du Budget. (2015). Guide de la nomenclature Budgétaire Marocaine. Portail de la LOLF : <http://lof.finances.gov.ma/>.
- (17). OCDE, (2014). « Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD ».
- (18). Primature du Gouvernement. (2001). Circulaire N°12/2001 du Premier ministre. Adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'État au cadre de la déconcentration.
- (19). Primature du Gouvernement. (2007). Circulaire N°03/2007 du Premier ministre. Élaboration du Cadre de Dépenses à Moyens Terme (CDMT).
- (20). Secrétariat Général du Gouvernement. 2011. La constitution de 2011. Direction de l'imprimerie Officielle Edition 2011.
- (21). Thiéart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod, Paris.
- (22). UNDG. (2015) théorie du changement note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD.
- (23). UNDOC, (2015), Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable.

- (24). Van Haeperen, 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.
- (25). Wone, I. Nedhirou, M. Tal Dia, A (2012).gestion axée sur les résultats et stratégies de développement sanitaire en Afrique S.F.S.P. | « Santé Publique ».

Annexe 1 : Guide d'entretien

• Généralité de la démarche

1. Disposez-vous d'un cadre de référence de la Gestion Axée sur les Résultats pour la gestion des projets ?
2. Avez-vous reçus des formations ciblées dans le cadre de cette démarche ?
3. Quelles pratiques et méthodes budgétaires adoptez-vous pour la conception, suivi et évaluation du budget ?
4. Comment définissez-vous vos objectifs ?
5. Quelles méthodes adoptez-vous pour produire les indicateurs de performance assignés aux objectifs prédéfinis ?
6. Quelles sont les mesures prises à votre encontre lors d'atteinte des objectifs prédéfinis ?
7. Pensez-vous que l'aspect étique est décisif pour la réussite de cette approche ?
8. Disposez-vous des instances internes d'accompagnement de vos projets durant leur processus intégral ?
9. Disposez-vous d'un contrat de gestion délimitant les champs d'action de chaque partie prenante et interférences éventuelles ?

• Processus de la démarche

10. Dans le cadre d'une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes, élaborer-vous une analyse de situation avant la mise en œuvre d'un investissement ?
11. Quelles méthodes et outils adoptez-vous pour l'étude à priori de vos projets ?
12. Quels outils et pratiques utilisez-vous lors de la phase de suivi de vos projets ?
13. Procédez-vous à l'évaluation de vos investissements et leurs enregistrements dans des rapports ?