



Vers une gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales au Maroc :

Essai d'analyse de la loi organique n° 111-14 relative aux régions

M.Soufiane Arguiouane

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Mohammeda
Université Hassan II- CASABLANCA

Mme.Naima ABA

Professeur de l'enseignement supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Mohammeda
Université Hassan II- CASABLANCA

Laboratoire de recherche les politiques publiques

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109704>

Résumé

La gestion axée sur résultats des affaires régionales, implique une participation active du président, du conseil et des fonctionnaires pour définir des objectifs prioritaires avec des échéanciers clairs et des responsabilités définies pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Cette approche de gestion est issue du secteur privé et vise à moderniser la gestion stratégique des affaires publiques. L'article examine, si cette approche convient aux affaires régionales en passant en revue les éléments de son succès dans les régions, notamment les principes constitutionnels encadrant la gestion territoriale des affaires publiques marocaines et les nouveautés apportées par la constitution de 2011 et la loi organique n° 111-14 relative aux régions, telles que la programmation budgétaire basée sur les résultats, la nouvelle Nomenclature du budget basée sur les programmes et projets au lieu des moyens, ainsi que l'autonomie des régions dans la préparation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de leurs programmes de développement.

ملخص

التدبير المرتكز على النتائج لشؤون الجهات باعتباره أداة حديثة للتدبير العمومي، يقوم على علاقة تشاركية تجمع بين الرئيس والمكتب من جهة والموظفين المكلفين بالأداء من جهة أخرى، لتحديد الأهداف ذات الأولوية المراد تحقيقها، من خلال وضع جدولة زمنية لذلك، سواء فيما يتعلق بتقييم النتائج المحققة، أو فيما يخص الإشراف اليومي على تحقيقها. وهو في هذه الحالة يعبر عن نمط تشاركي لتخاذ القرارات ذات صلة بالأهداف التي يتم تحديدها والمراد تحقيقها على مستوى تدخلات الجهات التنموية والإدارية والمالية، مع ما ينبع ذلك من تحديد المسؤوليات أثناء عملية التنفيذ والتتبع والتقييم، وذلك بالنظر لكون هذا النمط من التدبير مأخوذ من القطاع الخاص

انطلاقاً من ذلك، يحل هذا المقال أن يجيب على التساؤل المحوري التالي: هل يصلح العمل بهذا النمط التدبيري على مستوى تدبير الجهات لشؤونها؟ وذلك من خلال استعراض مقومات نجاحه بالجهات، كمقاربة حديثة للتدبير الاستراتيجي المنظم لشأن العام الترابي، من خلال ما يربط بالمبادئ الدستورية المؤطرة للتدبير الترابي للشأن العام، وكذا بالنظر للمستجدات الجديدة التي جاء بها دستور 2011 والقانون التنظيمي للجهات رقم 111.14. لاسيما برمجة الميزانية على أساس النتائج،

وفقاً بتدريج جديد للميزانية يقوم على البرامج والمشاريع بدل الوسائل، إلى جانب الجدولة المتعددة السنوات للميزانية والاستقلالية النسبية للجهات في إعداد برامجها التنموية وتنفيذها وتبنيها وتقييمها

Abstract

Results-based management of regional affairs involves the active participation of the president, board and officials in defining priority objectives with clear timelines and defined responsibilities for implementation, monitoring and evaluation. This management approach comes from the private sector and aims to modernize the strategic management of public affairs. The article examines whether this approach is suitable for regional affairs by reviewing the elements of its success in the regions, in particular the constitutional principles framing the territorial management of Moroccan public affairs and the novelties brought by the 2011 constitution and organic law no. ° 111-14 relating to the regions, such as budget programming based on results, the new classification of the budget based on programs and projects instead of means, as well as the autonomy of the regions in the preparation, implementation, monitoring and evaluation of their development programs.

INTRODUCTION

La gestion axée sur les résultats est une approche contemporaine de gestion des finances, de l'administration et du développement au sein des organismes publics. Elle introduit un cadre budgétaire novateur qui se concentre sur les programmes et les projets plutôt que sur les ressources, et met en place un système de planification pour la mise en œuvre de ces programmes et projets.

Au Maroc, cette approche propose une nouvelle approche de gestion des défis liés au développement régional en reconnaissant les régions comme des acteurs territoriaux essentiels dans ce processus. Elles sont désormais en mesure de jouer un rôle primordial dans la mise en œuvre de projets de développement économique et dans la gestion des diverses responsabilités qui leur sont confiées par l'État, conformément à la loi organique n° 111.14 de 2015.

En effet, l'introduction du système de gestion axée sur les résultats dans les collectivités territoriales découle de la loi organique des finances n° 130.13 de 2015, qui a instauré une nouvelle approche de la gestion des affaires de l'État en passant d'un budget basé sur les moyens à un budget basé sur les résultats vérifiables, transformant ainsi le budget général en projets concrets plutôt qu'en simple allocation de ressources pour l'exécution des dépenses publiques.

L'article 38 de la loi organique des finances n° 130.13 de 2015 a introduit un système de classification budgétaire innovant, organisé en sections comprenant des chapitres, des programmes, des projets ou des opérations, similaire à celui stipulé à l'article 170 de la loi organique relative aux. Ces dispositions offrent aux collectivités territoriales une plus grande facilité d'adoption d'un système de gestion axé sur les résultats, d'autant plus que l'article 245 de la même loi les y oblige.

Dans le contexte actuel, il est essentiel que les régions et les autres collectivités territoriales adoptent ce système de gestion moderne en raison de son importance cruciale pour accomplir efficacement leur mission de développement. Plus spécifiquement, étant donné les nouveaux rôles de développement qui leur ont été attribués par la loi organique, les régions doivent se positionner en tant que moteurs de l'exécution des projets de développement régional intégré.

Cet article aborde une problématique essentielle, qui consiste à examiner le concept de gestion axée sur les résultats dans le contexte des affaires régionales au Maroc et son importance pour assurer une gouvernance efficace. Il explore également, **dans quelle mesure la loi organique n° 111-14 relative aux régions peut favoriser la mise en œuvre de cette approche de gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales marocaines, tout en identifiant les enjeux et les défis à surmonter ?**

Deux hypothèses sont posées à cet égard ;

- Le potentiel du législateur marocain pour instaurer une vision contemporaine de gestion axée sur les résultats pour les affaires régionales, alignée sur sa perception du secteur privé.
- Il existe des bases solides pour renforcer une perspective marocaine de gestion axée sur les résultats dans les domaines financiers, administratifs et de développement.

La méthodologie est un processus systématique utilisé pour résoudre des problèmes en analysant les données et en visant à obtenir des résultats scientifiques. Elle comprend un ensemble d'étapes objectives que le chercheur suit pour parvenir à une vérité ou répondre à des hypothèses prédéfinies. Dans le contexte de cet article, le sujet nécessite l'utilisation d'approches scientifiques appropriées. Nous adopterons donc une approche structuro-fonctionnelle pour examiner la structure de la gestion des affaires régionales au Maroc, en analysant

ses fondements et ses composantes, notamment en ce qui concerne l'adoption d'une nouvelle approche axée sur les résultats.

En ce qui concerne le sujet en question, nous allons traiter en deux axes principaux :

- **Le premier axe** : La gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales au Maroc : définition et enjeux
- **Le deuxième axe** : La gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires régionales au Maroc : Un regard sur la loi organique n° 111-14 relatives aux régions et son application.

Le premier axe : La gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales au Maroc : définition et enjeux

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui vise à optimiser la performance d'une organisation en mettant l'accent sur les résultats à atteindre plutôt que sur les moyens mis en œuvre. Cette approche implique une planification stratégique rigoureuse, la définition de cibles claires, l'identification d'indicateurs pertinents pour mesurer les résultats, la mise en place d'un suivi et d'une évaluation systématiques des résultats obtenus et la prise de décisions fondées sur ces résultats.

Dans un contexte national, la gestion axée sur les résultats revêt une importance particulière car elle permet de répondre aux enjeux spécifiques de ces entités territoriales. En effet, les régions marocaines disposent d'une autonomie de gestion et doivent assurer le développement économique, social et culturel de leur territoire. La mise en place d'une approche de gestion axée sur les résultats permet de renforcer la performance et l'efficacité des affaires régionales en termes de planification stratégique, de gestion des ressources et de suivi des résultats.

Par ailleurs, la gestion axée sur les résultats permet également de renforcer la transparence et la reddition de comptes des affaires régionales, en fournissant des indicateurs objectifs pour évaluer leur performance. Elle contribue ainsi à renforcer la confiance entre les citoyens et les autorités régionales, en garantissant une gestion efficace et transparente des ressources publiques.

En résumé, la gestion axée sur les résultats est une approche de gestion essentielle pour les affaires régionales au Maroc, qui leur permet de répondre aux enjeux spécifiques de leur territoire, de renforcer leur performance et leur efficacité, et de garantir une gestion transparente et responsable des ressources publiques.

➤ Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?

La gestion axée sur résultats est une méthode de management moderne qui remonte aux États-Unis d'Amérique, créée par **Peter Drucker** au début du 20ème siècle, et popularisée dans les années 50. Son objectif était d'améliorer les performances des entreprises en motivant les employés et en évitant les modèles de gestion inefficaces. Cette méthode de gestion est basée sur la définition d'objectifs finaux en collaboration avec les employés, en développant des moyens pour y parvenir et en harmonisant les efforts individuels pour atteindre les objectifs à leur plus haut niveau. C'est pourquoi ce type de gestion a été défini comme « un processus qui repose sur la détermination d'objectifs finaux clairs, qui vise à motiver les employés, à accélérer le rythme de travail et à coordonner les efforts individuels en vue d'atteindre ces objectifs à leur plus haut niveau. »¹

Les avantages de la gestion axée sur les résultats sont nombreux :²

- Elle permet aux employés de s'impliquer davantage dans le processus de planification des objectifs,
- Elle favorise la communication entre les parties prenantes,
- Elle permet d'améliorer la performance de l'entreprise, motive les employés et favorise leur développement personnel.

Cette méthode de gestion est souvent attribuée à Peter Drucker, mais de nombreux chercheurs l'ont également adoptée, tels que **M. Gregor**, **John Hunbl**, **George Odiorne** et **Duglas**. Elle implique un processus où les managers travaillent avec les employés pour fixer des objectifs prioritaires et travailler pour les atteindre dans les délais impartis. Le système repose sur la fixation d'objectifs détaillés avec

¹ Mouro Scascighini « Le management par objectifs ses mécanismes, ses avantages, ses limites », CRPM, Formation en management-www.crpm.ch, P :2

² Mouro Scascighini « Le management par objectifs ses mécanismes, ses avantages, ses limites », op.cit, P :3

des indicateurs élaborés dans des projets annuels à réaliser au niveau des différentes tâches.³

Au Maroc, la gestion axée sur les résultats, est une priorité pour les politiques administratives qui visent à établir et renforcer des liens de confiance entre l'administration et les citoyens, ainsi qu'à créer un environnement favorable pour que les entreprises marocaines et étrangères contribuent aux efforts de développement.⁴ Le pays a adopté cette méthode de gestion en vertu de la loi organique des finances n°130.13 qui a introduit une référence claire à ce mode de gestion moderne, à travers la nouvelle vision du budget axé sur les résultats. Cela a permis de transférer le contenu de cette réforme vers loi organique n° 111-14 relative aux régions en 2015.

➤ **Pourquoi la gestion axée sur les résultats est-elle importante pour les affaires des régions au Maroc ?**

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion qui vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en se concentrant sur l'atteinte de résultats concrets et mesurables. Cette approche est de plus en plus utilisée dans le secteur public et est devenue un enjeu important pour la gestion des affaires régionales au Maroc. Il exprime un modèle participatif de prise de décision lié aux objectifs identifiés et à atteindre, avec la délimitation ultérieure des responsabilités au cours du processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, étant donné que ce mode de gestion est tiré du secteur privé, et qui nécessite des procédures prédéterminées avec l'accord des deux parties.

³ Thomas Thomson « Management By Objectives », The Pfeiffer Library, volume 20, 2nd Edition, 1998, P:1

⁴ بتاريخ www.maroclaw.com جمال أمقران: " التمييز المبنى على النتائج: مفهوم، أهميته، أهدافه وآلياته «، مقال منشور بالموقع التالي: 11 ص:23، 2018/01/10

Tout d'abord, la gestion axée sur les résultats permet de mieux planifier et de mettre en œuvre des programmes et des projets régionaux. En effet, cette approche exige une définition claire des résultats attendus, ainsi que des indicateurs de performance et des cibles précises. Elle permet également de mieux suivre l'avancement des projets et d'ajuster les stratégies si nécessaires, afin d'atteindre les résultats escomptés.

En outre, la GAR permet de renforcer la transparence et la reddition de comptes dans la gestion des affaires régionales au Maroc. En adoptant une approche axée sur les résultats, les décideurs régionaux sont obligés de justifier leurs choix et leurs actions en se basant sur des preuves concrètes. Les résultats obtenus sont facilement mesurables et vérifiables, ce qui permet aux citoyens et aux parties prenantes de suivre l'avancement des projets et de tenir les responsables de la gestion des affaires régionales au Maroc responsables de leurs actions.

Enfin, la gestion axée sur les résultats permet d'améliorer la qualité des services publics dans la région. En se concentrant sur l'atteinte de résultats concrets et mesurables, les décideurs régionaux peuvent s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour répondre aux besoins des citoyens et des entreprises de la région. Cette approche contribue ainsi à améliorer la satisfaction des usagers des services publics et à renforcer la confiance entre les citoyens et les autorités régionales.

Voici un tableau comparatif présentant l'importance de l'adoption de la GAR dans les affaires de la région au Maroc :

Avantages de l'adoption de la GAR dans les affaires régionales	Inconvénients de la non-adoption de la GAR dans les affaires régionales
Amélioration de la planification des projets régionaux et de la prise de décision	Risque de gaspillage de ressources financières et humaines dans des projets inefficaces
Meilleure gestion des budgets régionaux	Risque de ne pas atteindre les objectifs de développement régionaux
Meilleure évaluation de l'impact des projets régionaux	Risque de ne pas répondre aux besoins réels de la population régionale
Meilleure reddition de comptes et transparence	Risque de corruption et de malversations dans la gestion des affaires régionales
Amélioration de la qualité des services publics régionaux	Risque de mécontentement et de frustration de la population régionale

Source : élaboré par nos soins

Comme le montre ce tableau, l'adoption de la GAR dans les affaires de la région au Maroc présente de nombreux avantages, tels que l'amélioration de la planification et de la prise de décision, la meilleure gestion des budgets régionaux, la meilleure évaluation de l'impact des projets régionaux, la reddition de comptes et la transparence, ainsi que l'amélioration de la qualité des services publics

régionaux.

En revanche, la non-adoption de la GAR dans les affaires régionales peut entraîner des inconvénients tels que le gaspillage de ressources financières et humaines, la non-atteinte des objectifs de développement régionaux, la non-réponse aux besoins réels de la population régionale, la corruption et les malversations dans la gestion des affaires régionales, ainsi que le mécontentement et la frustration de la population régionale.

En conclusion, la gestion axée sur les résultats est importante pour la gestion des affaires régionales au Maroc car elle permet une meilleure planification et mise en œuvre des programmes et des projets régionaux, renforce la transparence et la reddition de comptes et améliore la qualité des services publics dans la région. Elle offre ainsi une approche efficace et efficiente pour la gestion des affaires régionales au Maroc, contribuant ainsi à l'amélioration du bien-être des citoyens et au développement économique et social de la région.

Le deuxième axe : La gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires régionales au Maroc : Un regard sur la loi organique n° 111-14 relatives aux régions et son application

La mise en place de la gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires de la région au Maroc est un enjeu majeur pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la gouvernance régionale. A cet égard, la loi organique n° 111-14 relative aux régions, promulguée en 2015, a instauré des dispositions visant à renforcer la gouvernance régionale en adoptant une approche axée sur les résultats.

La loi organique n° 111-14 relative aux régions a établi les conditions nécessaires pour la mise en place de la gestion axée sur les résultats en fournissant un cadre juridique approprié. Ainsi, l'article 6 de cette loi dispose que la région doit adopter une approche basée sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats, et ce, en tenant compte des priorités nationales de développement économique et social.

La mise en place de la gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires de la région au Maroc est également soutenue par la création d'un cadre institutionnel approprié. En effet, la loi organique n° 111-14 relative aux régions a établi le Conseil Régional comme l'organe de décision et de gestion de la région. Ce Conseil est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique régionale en concertation avec les différents acteurs locaux. A cet égard, la loi prévoit également la création d'un Secrétariat Régional, chargé d'assurer la mise en œuvre des politiques et des programmes de développement régional.

Par ailleurs, la loi organique n° 111-14 relative aux régions a introduit un dispositif de suivi et d'évaluation de la performance de la région, basé sur des indicateurs de résultats. Ainsi, l'article 48 de cette loi prévoit la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des politiques et des programmes régionaux. Ce

système est chargé de suivre les performances de la région et de fournir des informations sur les résultats obtenus en termes d'impact et d'efficacité.

Cependant, malgré les dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires de la région au Maroc est confrontée à des défis et des obstacles. Parmi les principaux défis figurent la faible capacité institutionnelle, la résistance au changement et l'absence d'une culture de reddition des comptes. Il est donc crucial de renforcer les capacités institutionnelles et les compétences des acteurs locaux, de sensibiliser les parties prenantes sur les avantages de la gestion axée sur les résultats et d'encourager une culture de la reddition des comptes pour garantir le succès de cette approche.

1. Les dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions favorisant la gestion axée sur les résultats

La loi organique n° 111-14 relative aux régions a été promulguée en 2015 pour donner un nouvel élan à la régionalisation avancée au Maroc. Cette loi a renforcé les pouvoirs des régions en matière de planification, d'exécution et de contrôle des politiques publiques, et a établi un cadre juridique pour une gestion efficace et efficiente des affaires régionales.

La loi organique n° 111-14 relative aux régions prévoit plusieurs dispositions qui favorisent la mise en place d'une gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires régionales au Maroc.

➤ Le budget de la région axé sur les résultats

La loi organique n° 111-14 relative aux régions au Maroc prévoit la mise en place d'un budget de la région axé sur les résultats. Cette approche budgétaire consiste à définir les objectifs stratégiques de la région en termes de résultats et à allouer les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Le budget axé sur les résultats ou la budgétisation axé sur les résultats, est un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats ; il repose sur la liaison des ressources financières avec des stratégies claires basées sur des objectifs précis⁵. Dans ce cadre, il s'agit d'un outil de planification et de gestion des ressources financières de la région pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration régionale.

Ainsi, la mise en place d'un budget axé sur les résultats permet à la région de se concentrer sur les résultats à atteindre plutôt que sur les dépenses à effectuer. Cela favorise une utilisation plus rationnelle et efficiente des ressources disponibles, et contribue à l'amélioration de la qualité des services publics fournis aux citoyens. De plus, le budget axé sur les résultats encourage la transparence et la reddition des comptes, car les résultats obtenus sont clairement définis et mesurables.

En effet, le passage de la structure traditionnelle de présentation du budget régional qui s'appuyait dans sa classification sur des chapitres divisés en paragraphes, à une structure moderne à travers laquelle il est présenté, en chapitres divisés en programmes, projets ou opérations⁶, constitue une évolution dans la gestion des ressources financières du budget, par une meilleure allocation des ressources et une réflexion sur les priorités, en améliorant ainsi les interventions menées par la régions, conformément à ses compétences propres autorisées par la loi. Cette transition vise donc à réaliser une performance efficace et une rationalisation des dépenses, tout en assurant une plus grande efficacité dans la

نجيب جيري " تنزيل الدستور المالي بالمغرب بين ضرورة الصالح ورهان الحكامة المالية"، منشورات مجلة الحقوق، الصادر 6، مطبعة العنيفة، 5 الرباط، 2013، ص38.

⁶ L'article 170, paragraphe 1, de la loi organique n° 111-14 relative aux régions

qualité de l'intervention et l'impact qui en résulte, en inventant de nouvelles alternatives au financement et en améliorant ainsi ses capacités, notamment dans le domaine de l'investissement.⁷

La loi organique n° 111-14 relative aux régions prévoit également l'élaboration d'une stratégie de développement régional pluriannuelle, qui doit être alignée sur les objectifs du Plan national de développement économique et social du Maroc. Cette stratégie doit être élaborée en concertation avec les différents acteurs locaux et doit prendre en compte les spécificités de chaque région. Elle doit également définir des objectifs précis et mesurables, ainsi que les actions à mettre en œuvre pour les atteindre.

Adopter une nouvelle perspective de nomenclature budgétaire sur la base des résultats est essentiel pour toute concrétisation de ce type de gestion publique moderne au niveau des collectivités, étant donné que la nomenclature budgétaire sur la base du programme et du projet permettre l'arbitrage des recettes et des dépenses, et faciliter la réalisation de ses objectifs, que ce soit au niveau du budget ou du programme de développement régional, ainsi que, des projets disponibles sur celui-ci qui nécessitent une nouvelle structure de décaissement de ses ressources financières et de suivi de ses dépenses, qui est conforme à la réforme globale adoptée par le Maroc au niveau de loi organique n°130-13 relative à la loi des finances⁸, qui a encadré la nouvelle élaboration du budget public axé sur les résultats, y compris sa révision de sa nomenclature sur la base des régions, programmes et projets, qui a sont les réformes qui ont concerné la structure des budgets des collectivités comme un aspect important de la consolidation de la gestion axée sur les résultats de leurs affaires.

محمد الغالي، الرشد في الحكمة المالية في ضوء الدور الجديدة للجماعات الترابية، المجلة المغربية لإدارة المحطة والتنمية، عدد 124،⁷ سبتمبر- أكتوبر، ص256.

⁸ Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances

En résumé, la mise en place d'un budget de la région axé sur les résultats et d'une stratégie de développement régional pluriannuelle favorise la planification stratégique, l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources, l'amélioration de la qualité des services publics et la transparence dans la gestion des affaires régionales. Ces dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions sont donc essentielles pour la mise en place d'une gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales au Maroc.

➤ **La programmation pluriannuelle du budget**

La loi organique n° 111-14 relative aux régions met en place un système de programmation pluriannuelle du budget de la région. Ce type de gestion budgétaire a été adopté au niveau régional pour la première fois, avec la promulgation de la loi n° 45.08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements en 2009⁹, et renforcé par la loi organique relative aux régions de 2015¹⁰. Cela permet une meilleure planification et une gestion plus efficace des ressources financières. Cette programmation doit être basée sur des objectifs clairs et quantifiables, et doit intégrer les priorités de développement régional.

Dans ce sillage, la programmation du budget, se présente sous forme de programmes et de projets prioritaires, où les prévisions budgétaires sont établies directement à partir des données de la programmation pluriannuelle, de sorte que les prévisions coïncident avec la première année de cette programmation. Car la programmation pluriannuelle en ce cas comporte deux principes dans la gouvernance de la gestion financière locale, à savoir : l'amélioration des services

⁹ La loi n° 45.08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements en 2009, bulletin officiel n° 5711 du 23 février 2009

¹⁰ Voir l'article 197 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions

rendus et l'efficacité des interventions socio-économiques, car il impose une relation entre la répartition des ressources et le retour des résultats, et ce dernier travaille à structurer l'intervention des pouvoirs publics avec un lien entre leurs finances et les mandats qui leur sont confiés.¹¹

Ainsi, la mise en place de cette programmation pluriannuelle permet de s'assurer que les ressources financières de la région sont utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés, et de mesurer les résultats obtenus. La gestion axée sur les résultats peut ainsi être intégrée dès la phase de planification budgétaire, en veillant à ce que les programmes et projets financés soient alignés sur les objectifs de développement régional et qu'ils soient évalués sur la base de résultats concrets.

De plus, la loi organique n° 111-14 relative aux régions impose la mise en place d'une comptabilité analytique par programme, qui permet de suivre les dépenses par programme et de mesurer leur impact sur les résultats. Cette comptabilité analytique permet également une meilleure gestion des ressources financières en identifiant les programmes les plus efficaces et en réallouant les ressources financières en conséquence.

Ainsi, si le législateur marocain avait adopté ce mode de gestion du budget sur une base pluriannuelle depuis la loi n° 45.08 relative aux finances locales de l'année 2009 précitée, alors il a instauré un aspect important de la gestion axée sur les résultats des affaires des régions et les autres collectivités territoriales, par le renforcement des valeurs de planification dans le décaissement des recettes financières proportionnellement à la taille et à la durée des programmes de développement, établissant ainsi le modèle moderne de gestion en fonction de l'objectif, par le renforcement des valeurs de planification dans le décaissement des recettes financières en proportion avec le volume, la durée des programmes

¹¹ Fatima zidouri « la programmation financière pluriannuelle et rationalisation de la gestion financière », journées maghrébines de droit, Marrakech, imprimerie el Maarif al Jadida, Rabat, avril 2011, P :133

de développement, en instaurant un modèle moderne de gestion en fonction des résultats et des objectifs, à la lumière des réformes qui ont concerné la nomenclature et l'approbation du budget. Compte tenu du fait que les budgets des collectivités en général et des régions en particulier, sont établis sur une base pluriannuelle, elle constitue une référence de base pour une nouvelle gestion des affaires publiques, fondée sur la définition d'objectifs et leur planification, et sur la participation à leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation, notamment leurs aspirations qui nécessitent d'adopter le critère de genre dans leur définition et leur suivi.

Dans cette perspectives, la mise en place de la programmation pluriannuelle du budget de la région et de la comptabilité analytique par programme favorise la gestion axée sur les résultats en permettant une planification et une gestion plus efficace des ressources financières, ainsi qu'une évaluation des résultats obtenus. Ces dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions constituent donc des éléments clés pour la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans la gestion des affaires de la région au Maroc.

➤ L'adoption de l'approche genre dans la définition des objectifs et indicateurs

La gestion axée sur les résultats au niveau régional vise à garantir une plus grande efficacité et une plus grande rentabilité des interventions de développement. Toutefois, pour atteindre cet objectif, il est essentiel de prendre en compte le critère de genre dans la définition des objectifs et des indicateurs lors de la préparation des politiques, programmes, projets ou opérations destinés à être mis en œuvre. L'intégration de l'approche genre permet de réaliser des interventions publiques efficaces, équitables et sans discrimination envers tous les citoyens et toutes les citoyennes, quels que soient leurs statuts sociaux. Cela permet

également de mesurer l'impact des ressources financières allouées dans les budgets régionaux sur les conditions de vie de la population ciblée. En somme, la prise en compte du critère de genre dans la définition des objectifs et des indicateurs est un élément clé de la gestion axée sur les résultats et les objectifs, qui permet de garantir une utilisation efficace des ressources et des résultats durables pour les citoyens et citoyennes.

L'objectif de la répartition équitable des ressources financières est de garantir l'accès des citoyens et citoyennes aux services fournis par les régions, en fonction de leurs conditions sociales et de leur situation économique. Les ressources financières sont allouées de manière à atteindre des cibles spécifiques, afin de garantir que les personnes qui se trouvent dans des situations difficiles aient accès aux mêmes opportunités de développement que les autres acteurs. En effet, ces personnes ont le droit de bénéficier des conditions de développement prévues dans le budget de la région, mais leur situation économique peut les priver de ce droit au développement. La répartition équitable des ressources financières est donc essentielle pour garantir l'égalité des chances en matière de développement et pour permettre à tous les groupes sociaux de bénéficier des avantages du développement régional.

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats au niveau des régions, il est essentiel de prendre en compte le critère de genre dès la définition des principaux objectifs à atteindre. Les politiques publiques régionales doivent être basées sur les droits de l'homme et doivent viser à réduire les inégalités sociales en privilégiant la logique d'inclusion, de participation et de redevabilité. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des systèmes d'évaluation et de suivi, qui intègrent des indicateurs sensibles au genre, clairement lisibles et basés sur des données précises. Un budget genre doit également être établi pour encadrer ces systèmes, afin de garantir que les ressources financières allouées contribuent à la

réalisation des objectifs prioritaires dans le domaine de la réduction des inégalités sociales, en favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ainsi, l'inclusion du critère de genre dans la définition des objectifs et des indicateurs est étroitement liée au budget de résultats mentionné précédemment. Dans ce contexte, il est impératif que le budget de la région soit élaboré en fonction des résultats attendus en lien avec les objectifs et les indicateurs, où le critère de genre est utilisé comme référence fondamentale pour évaluer son impact sur les différents groupes sociaux. Cela signifie que l'inclusion du critère de genre dans la définition des objectifs et des indicateurs est liée à un budget genre axé sur les résultats, qui vise à avoir un impact direct sur les groupes sociaux défavorisés ou ceux qui ne bénéficient pas des mêmes opportunités. Ce type d'approche globale combine un budget genre et un budget axé sur les résultats, programmé sur plusieurs années, et constitue un système de gestion par objectifs. Cette approche moderne de gestion a été renforcée par la loi organique relative aux régions en 2015.

Ainsi, pour que la prise en compte du critère de genre dans la définition des objectifs et indicateurs liés aux interventions des régions soit pertinente, il est nécessaire d'adopter une approche de planification stratégique pluriannuelle du budget des régions. Cette approche permet de définir les objectifs fixés en fonction des groupes sociaux concernés, dans une vision globale et intégrée qui met en avant la gestion basée sur les résultats et les objectifs. Cette démarche concerne non seulement les régions, mais également les autres collectivités territoriales.

En effet, la gestion axée sur les résultats et les objectifs implique la fixation d'objectifs de développement, administratifs et financiers, ainsi que leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation en lien avec la libre administration des affaires de développement d'une part, et la démocratie participative d'autre part. Dans cette perspective, la gestion par objectifs pour les affaires des régions se compose d'un

ensemble de systèmes imbriqués qui visent à établir une dimension de planification et une vision stratégique pour la gestion de leurs rôles, compétences propres, partagés et transférés.

2. Les obstacles à surmonter pour mettre en place la gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales au Maroc

Malgré les dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et les efforts des autorités marocaines pour promouvoir la gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales, il reste encore des obstacles majeurs à surmonter pour sa mise en place effective. La question qui se pose est de savoir s'il convient d'appliquer ce modèle de gestion aux affaires régionales au Maroc ?

La loi organique relative aux régions a tenté de répondre à cette question en incluant une référence explicite à l'adoption de ce modèle de gestion par les régions pour la gestion de leurs affaires administratives, financières et de développement, afin de garantir une gouvernance efficace et de respecter le principe de libre administration des collectivités territoriales.¹² Cependant, il n'existe aucun texte réglementaire qui précise comment ce modèle doit être appliqué par les collectivités territoriales, et s'il est lié au concept de gestion par objectifs utilisé dans le secteur privé. Il se pourrait que les régions et les autres collectivités territoriales aient des particularités qui empêchent l'adoption complète de ce modèle tel que diffusé par les entreprises contractantes et privées.

¹² Mohmed Boujida : « Quelques éléments d'analyse du principe constitutionnel de la libre administration des collectivités territoriales marocain », Actes des Xème Journées Maghrébines ' le droit constitutionnel des collectivités territoriales, études comparées '. Organisés par le réseau des juristes maghrébins : 17-18 Avril 2015 Sous la direction de : Amal Macherfi, imprimerie El Maarif Al Maarif Al Jadida – Rabat 2015, P : 167

L'article 245 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions,¹³ n'a pas clarifié la signification de l'adoption d'un modèle participatif de prise de décision pour la gestion des affaires administratives, financières et de développement par les régions. Étant donné que les régions préparent des programmes et des projets administratifs et de développement sur plusieurs années et dans divers domaines, il est difficile de déterminer les moyens nécessaires pour appliquer ce modèle au niveau régional. Il est à se demander si ces programmes peuvent être considérés comme un exemple concret de l'adoption d'un modèle de gestion axée sur les résultats ?

Les questions relatives à l'adoption d'un modèle participatif de prise de décision pour la gestion des affaires des régions et des autres collectivités territoriales sont essentielles et centrales dans la nouvelle conception de la gestion publique. Il est important de prendre en compte l'approche de gestion par objectifs axée sur les résultats, qui repose sur une planification préalable des programmes et projets, une programmation budgétaire sur la base de ces derniers, ainsi qu'une maîtrise des recettes et des dépenses. Ce dispositif de gestion permet de donner une dimension stratégique aux présidents des régions pour la programmation des moyens financiers alloués, en cohérence avec les programmes et projets contenus dans le programme général de développement prévu à l'article 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions.¹⁴ Cette approche stratégique est essentielle pour garantir une gestion efficace et cohérente des ressources financières disponibles.

¹³ L'article 245 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions stipule que : « Le président du conseil de la région prend les mesures nécessaires en vue d'adopter des méthodes efficaces pour la gestion de la région, notamment :

- La définition des fonctions et la mise en place de manuels de procédures relatifs aux activités et aux missions dévolues à l'administration de la région et à ses organes exécutifs et gestionnaires ;
- L'adoption d'un système de gestion par objectifs ;
- L'établissement d'un système de suivi des projets et des programmes, où sont fixés les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance y afférents. »

¹⁴ Voir l'article 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions

Dans cette perspective, **le premier obstacle** réside dans le manque de formation et de sensibilisation des acteurs régionaux aux principes de la gestion axée sur les résultats. En effet, la plupart des acteurs régionaux sont encore peu familiers avec cette approche de gestion et ont besoin d'une formation adéquate pour comprendre les concepts clés de la gestion axée sur les résultats tels que la planification stratégique, la mesure de la performance et l'évaluation.

Le deuxième obstacle est lié à la complexité de la mise en place de cette approche de gestion dans les régions. En effet, la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats nécessite une coordination étroite entre les différents acteurs régionaux et la mise en place de structures organisationnelles efficaces. Cela nécessite des ressources financières importantes et une planification minutieuse, ce qui peut constituer un défi majeur pour les régions qui manquent de moyens financiers et de capacités techniques.

Le troisième obstacle est lié au manque de transparence et de reddition de compte dans la gestion régionale. Bien que la loi organique relative aux régions prévoie des mécanismes de participation citoyenne et de reddition de compte, ces mécanismes ne sont souvent pas mis en place de manière efficace. Les acteurs régionaux ne sont pas toujours disposés à partager des informations et des données sur leurs activités, ce qui rend difficile la mesure de la performance et l'évaluation de la gestion axée sur les résultats.

Le quatrième obstacle est lié à l'absence d'une culture de la mesure de la performance et de l'évaluation dans la gestion publique au Maroc. En effet, la mesure de la performance et l'évaluation sont des pratiques relativement nouvelles dans la gestion publique marocaine, et les acteurs régionaux ne sont souvent pas habitués à l'utilisation de ces outils de gestion. Cela peut conduire à une résistance au changement et à une réticence à adopter de nouvelles pratiques de gestion.

Enfin, **le dernier obstacle** est lié à l'absence d'une vision stratégique claire pour les régions. Bien que la loi organique relative aux régions prévoie l'élaboration de

plans stratégiques régionaux, ces plans ne sont souvent pas élaborés de manière participative et ne reflètent pas toujours les besoins et les aspirations des citoyens et des acteurs régionaux. En conséquence, les plans stratégiques régionaux peuvent manquer de pertinence et de cohérence, ce qui peut rendre difficile la mise en place de la gestion axée sur les résultats.

En conclusion, bien que la loi organique relative aux régions au Maroc prévoie la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans les affaires régionales, il reste encore des obstacles majeurs à surmonter pour sa mise en place effective. Pour y parvenir, il est nécessaire de renforcer la formation et la sensibilisation des acteurs régionaux aux principes de la gestion axée sur les résultats, de promouvoir la transparence et la reddition de compte, de favoriser l'adoption d'une culture de gestion axée sur les résultats.

CONCLUSION

Pour conclure, il est essentiel pour les régions d'adopter des mécanismes modernes de gestion, notamment la gestion axée sur les résultats, pour assurer une gestion efficace des programmes et projets liés au développement régional. Le programme de développement régional établit le cadre général des interventions de développement des régions et exige une structure de gestion axée sur les objectifs et les résultats. Cette approche a été consacrée dans la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances. En adoptant cette approche, les régions peuvent garantir une utilisation optimale des ressources financières disponibles pour atteindre les objectifs de développement fixés.

Néanmoins, la réussite de la gestion axée sur résultats dans les interventions financières, administratives et de développement des régions dépend de plusieurs facteurs. En premier lieu, il est primordial d'avoir une élite politique de gestion consciente de l'importance de ce mécanisme moderne de gestion.

Ensuite, il est crucial de disposer d'employés qualifiés pour suivre la mise en œuvre des programmes et projets. En outre, ces organes de gestion doivent recevoir une formation intensive sur les éléments de cette structure de gestion, notamment la nomenclature budgétaire en fonction des résultats, l'adoption du critère genre lors de la mesure des objectifs et la programmation budgétaire pluriannuelle.

Enfin, les régions doivent disposer d'une structure et d'outils de gestion pour adopter le système de gestion par objectifs, tels que les indicateurs de suivi et d'évaluation, ainsi que l'approche participative du budget et des programmes et projets.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ La Constitution du Royaume du Maroc – 2011
- ✓ La loi organique n° 111-14 relative aux régions
- ✓ La loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances
- ✓ Mohmed Boujida : « Quelques éléments d'analyse du principe constitutionnel de la libre administration des collectivités territoriales marocain », Actes des Xème Journées Maghrébines " le droit constitutionnel des collectivités territoriales, études comparées ". Organisés par le réseau des juristes maghrébins : 17-18 Avril 2015 Sous la direction de : Amal Macherfi, imprimerie El Maarif Al Maarif Al Jadida – Rabat 2015, P : 167
- ✓ Fatima zidouri « la programmation financière pluriannuelle et rationalisation de la gestion financière », journées maghrébines de droit, Marrakech, imprimerie el Maarif al Jadida, Rabat, avril 2011, P :133
- ✓ Mouro Scascighini « Le management par objectifs ses mécanismes, ses avantages, ses limites », CRPM, Formation en management-www.crpm.ch, P :2
- ✓ Thomas Thomson « Management by Objectives », The Pfeiffer Library, volume 20, 2nd Edition, 1998, P:1
- ✓ Ministère de l'économie et des finances « Examen exhaustif des statiques sensibles au genre au Maroc » Mohamed chafiki, directeur des études et des prévisions financières. P :10

✓ جمال أمقران: "التدبير المبنى على النتائج: مفهومه، أهميته، أهدافه وآلياته"، منشور بالموقع التالي:

‘ www.maroclaw.com بتاريخ 2018-01-10

✓ محمد الغالي: الرشد الحسن "الحكمة المالية في ضوء الدور الجديدة للجماعات الترابية"، المجلة المغربية

لإدارة المحلية والتنمية، عدد 124، شتنبر-أكتوبر 2015.

✓ محمد براو: "المسؤولية المالية بوجه عام والمسؤولية عن تدبير الميزانية حسب الأهداف بشكل خاص" مجلة إدارة

المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، العدد 32، 2006.

✓ نجيب جيري: "تنزيل الدستور المالي بالمغرب بين ضرورة الإصلاح ورهان الحكامة المالية"، منشورات مجلة

الحقوق، الإصدار 6، مطبعة الأمنية، الرباط، 2013.

✓ وزارة المالية "تقرير حول الميزانية القائمة على النتائج من منظور النوع"، ملحق بمشروع قانون المالية. 2016.