

La Gestion Axée sur les Résultats et son impact sur la performance des Collectivités Territoriales marocaines

Results-Based Management and its impact on the performance of Moroccan Territorial Communities

EL OUSAA Abdelhafid

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia

Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégie des Organisations
(LAREMSO)

Maroc

Abdelhafid.elousaa@gmail.com

FASLY Hakima

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia

Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégie des Organisations
(LAREMSO)

Maroc

Faslyhakima@gmail.com

Date de soumission : 20/07/2023

Date d'acceptation : 05/09/2023

Pour citer cet article :

EL OUSAA A. & FASLY H. (2023) « La gestion axée sur les résultats et son impact sur la performance des collectivités territoriales marocaines », Revue Internationale du chercheur «Volume 4 : Numéro 3» pp : 923 - 948

Résumé

Considérée comme l'atout majeur pour le succès de toute réforme administrative, la gestion axée sur les résultats représente une approche novatrice de gestion qui marque le passage d'une logique axée sur les moyens à une approche orientée vers les résultats et la performance. La gestion axée sur les résultats (GAR) encadre les responsables des organisations publiques ainsi que ceux des collectivités territoriales vers la réalisation des objectifs tout en optimisant les ressources et en rationalisant leurs dépenses. S'arrêtant sur les collectivités territoriales, ces dernières, et sous les apports des nouvelles lois organiques, ont modernisé leur stratégie de gestion des affaires territoriales via des programmes de développement et des plans d'actions spécifiques. Dans le cadre de cette contribution scientifique, on essayera de mettre en exergue le processus de préparation et d'exécution du Plan de Développement Régional (PDR) ainsi que le Plan d'Action Communal (PAC), et voir dans quelle mesure ces deux programmes contribuent à l'appropriation d'une démarche de gestion performancielle dans les CT au Maroc.

Mots clés : Gestion axée sur les résultats ; collectivités territoriales ; Plan de Développement Régional ; Plan d'action communal ; Performance

Abstract

Considered as the major asset for the success of any administrative reform, results-based management represents an innovative approach to management which marks the transition from a logic based on means to an approach based on results and performance. Results-based management (RBM) guides the heads of public organizations as well as those of local authorities towards the achievement of objectives while optimizing resources and rationalizing their expenses. Focusing on local authorities, the latter, and under the contributions of new organic laws, have modernized their strategy for managing territorial affairs through development programs and specific action plans. Within the framework of this scientific contribution, we will try to highlight the process of preparation and execution of the Regional Development Plan (PDR) as well as the Communal Action Plan (PAC), and see to what extent these two programs contribute to the appropriation of a performance management approach in local authorities in Morocco.

Keywords : Gestion axée sur les résultats ; collectivités territoriales ; Plan de Développement Régional ; Plan d'action communal ; Performance.

Introduction

Au cours de la dernière décennie, le contrôle citoyen de l'action publique est devenu un élément essentiel de la bonne gouvernance à l'échelle mondiale. De nombreuses initiatives ont été mises en place pour permettre à différentes composantes de la société civile de suivre les actions publiques, de les évaluer et de proposer des alternatives si nécessaire.

La qualité des services rendus aux citoyens est au cœur du cadre de gestion, et elle constitue une priorité pour les collectivités territoriales. Le cadre de gestion axée sur l'atteinte des résultats, la transparence et la responsabilité accrue de l'administration locale envers les populations vise à favoriser la performance dans la fourniture de services publics.

Depuis longtemps, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est devenue un impératif de gestion aussi bien pour le secteur privé que public, et ce dernier temps, elle s'est consolidée devant la récession financière et économique, ainsi que les demandes croissantes des citoyens aux décideurs et acteurs publics pour plaider une gestion responsable et transparente des deniers publics. Dans l'histoire, l'intérêt a été porté plus sur les dépenses (inputs), les activités (réalisations) et les résultats (les productions).

Cependant, bien que ces paramètres soient importants, elles ne sont pas suffisantes pour déterminer si des progrès significatifs ont été réalisés pour la résolution des carences que les programmes et projets cherchent à remédier. C'est pourquoi la GAR évolue vers un mode de gestion plus complet et centré sur les résultats, afin d'évaluer plus précisément l'impact réel des actions publiques et de mesurer leur contribution effective aux objectifs fixés. D'où la problématique : Comment les collectivités territoriales marocaines s'approprient-elles davantage de cette gestion axée sur les résultats dans la mise en place de leurs actions publiques territoriales ?

Pour répondre à cette problématique : nous essayerons de mettre en lumière ce concept de gestion axée sur les résultats et son évolution dans le contexte public et territorial (1), puis nous évoquerons la gestion publique territoriale à l'époque de la gestion axée sur les résultats (2), et pour terminer, nous nous arrêterons sur deux programmes (3) contribuant activement à l'appréhension et la quête de la performance dans les collectivités territoriales marocaines, et ce, en étudiant le cas du Programme de Développement Régional (pour les régions) et le Plan d'Action Communal (pour les communes).

1- La gestion axée sur les résultats : Définition, raison d'être et concepts clés

1.1- Définition de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche de gestion qui se base sur des résultats mesurables, alignés sur des objectifs et des cibles préalablement définis pour les services à fournir. Elle opère dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

Autrement dit, la GAR est une approche de gestion qui établit les fondements d'une gestion intégrée de la planification, de suivi et de l'évaluation des programmes et des projets. Lorsqu'une organisation adopte une approche axée sur les résultats, tous les acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats en veillant à ce que l'ensemble des processus, produits et services participent effectivement à atteindre les issues souhaitées. Ces intervenants empruntent ensuite des données sur les résultats effectifs pour légitimer la prise de décision concernant la conception, le financement et la mise en place des projets issus des différents programmes, ainsi que pour la production des informations et la réédition des comptes.

Ce travail ne prétend pas englober toutes les définitions de la gestion axée sur les résultats, mais expose un échantillon de définitions provenant de la littérature. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), la gestion axée sur les résultats constitue un style de gestion qui met en avant l'atteinte des résultats fixés. Elle représente une approche managériale visant à transformer le fonctionnement des organisations en mettant fortement l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité afin d'atteindre ces résultats.

Une autre définition, issue du guide de suivi et d'évaluation axés sur les résultats du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD, 2009), considère la gestion axée sur les résultats comme une approche de gestion qui permet à une organisation de surveiller et de contrôler la contribution de ses processus, règlements et services à l'accomplissement de résultats préalablement définis.

Selon le guide d'introduction aux concepts et aux principes élaborés par l'Agence Canadienne de Développement International en 1999, la gestion axée sur les résultats est une méthode qui vise à améliorer la responsabilité, l'engagement et l'efficacité de la gestion en impliquant et en collaborant avec les parties prenantes clés pour définir les résultats souhaités. Cette approche intègre l'évaluation des risques et la surveillance du processus de réalisation des résultats, ainsi que l'incorporation des enseignements tirés dans la prise de décisions en matière de gestion. Elle met également en avant les rapports de productivité.

Ces définitions montrent que la gestion axée sur les résultats joue un rôle crucial en renforçant la responsabilité des institutions et en mettant en évidence leur efficacité. Elle se caractérise par les éléments suivants :

- L'optimisation des ressources organisationnelles pour obtenir des résultats efficaces de manière optimale.
- La convergence de toutes les parties prenantes vers l'accomplissement des résultats prévus.
- La priorité accordée à l'amélioration de l'efficacité des organisations par le biais du principe de reddition des comptes.
- L'usage d'outils de planification pour établir des objectifs, orchestrer des actions en vue de les atteindre, et définir des indicateurs en vue d'évaluer les résultats obtenus.
- La promotion de l'apprentissage pour favoriser des changements dans les pratiques de gestion et de leadership au sein des institutions.

1.2- Origines et fondements de l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

D'après (Pierre Cliche, 2009) le concept de gestion axée sur les résultats est apparu dans les années 1990 sous l'égide de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Il a été largement adopté dans de nombreux pays tels que les États-Unis, le Canada, la France et d'autres, à travers l'implémentation de lois instaurant cette approche de gestion (Mazouz, 2012).

Depuis lors, la gestion axée sur les résultats est devenue un pilier des systèmes de gestion, tant dans le secteur public que privé, à l'échelle mondiale, y compris au Maroc. En 2004, le Maroc a accueilli une table ronde internationale à Marrakech sur le thème de la gestion axée sur les résultats, dans le but de promouvoir la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement.

Concernant les motifs justifiant l'adoption de cette approche de gestion, on peut les diviser en facteurs externes et facteurs internes. Selon Kerroumi (2014), les facteurs externes qui légitiment le recours à la gestion axée sur les résultats (GAR) sont liés à la mondialisation de la production et des marchés, ainsi qu'à la demande croissante des citoyens en matière de contrôle de l'action publique. Ces facteurs ont remis en question les modèles de gestion traditionnels en faveur d'approches améliorées axées sur la performance.

De plus, dans les pays en développement, l'adoption de la GAR a été soutenue par des institutions mondiales telles que l'ONU, la Banque mondiale et l'OCDE. Ces institutions ont cherché à orienter les politiques publiques vers plus d'efficacité, renforçant ainsi l'argument en faveur de la GAR.

Selon (Bouhriba, 2005) les facteurs internes qui encouragent l'adoption de la gestion axée sur les résultats (GAR) comprennent :

- Une demande croissante des citoyens pour des services publics, accompagnée d'exigences accrues envers les organisations publiques souvent perçues comme incapables de répondre efficacement à leurs attentes et besoins ;
- Un secteur public caractérisé par une bureaucratie prononcée et une utilisation inefficace de ressources considérables, ainsi que des finances publiques instables ;
- Face à ces défis, l'administration publique, y compris les administrations territoriales, est contrainte de délaisser le modèle traditionnel d'organisation, largement reconnu comme bureaucratique, et d'adopter un modèle de gestion publique plus moderne.

Ces facteurs internes mettent en évidence la nécessité pour les organisations publiques de repenser leur fonctionnement et de mettre en place des approches de gestion orientées vers les résultats, afin de répondre de manière plus efficace aux besoins des citoyens et de gérer leurs ressources de manière plus efficiente.

1.3- La gestion axée sur les résultats : concepts clés

Dans cette section, nous fournissons une esquisse de certains concepts clés de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), comme présenté dans la gestion de programme des Nations Unies (2019). Ces concepts constituent les éléments phares de l'introduction d'une démarche GAR dans les organismes publics et les collectivités territoriales.

Tableau : Les concept clés de la GAR selon Programme des Nations Unies de Développement (PNUD)

Objectif	Un résultat final souhaité ou anticipé, qui découle en partie de l'amélioration des capacités, et auquel un concours de développement doit contribuer. Ces résultats consistent en des changements d'état ou de condition résultant d'une relation de cause à effet.
Apports	Représentent l'ensemble des données matérielles, technologique, humaines, financières et informationnelles mobilisées lors des concours en développement.
Résultats	Il s'agit de décrire la transformation délibérée du comportement des bénéficiaires, en lien avec l'amélioration de la performance institutionnelle au sein des individus ou du groupe, en adoptant une approche axée sur la réalisation des objectifs prédéterminés.
Productions	Il s'agit des évolutions des compétences ou des capacités, ainsi que de la mise à disposition de nouveaux produits et services résultant des actions menées au cours d'une phase spécifique.
Activité	Il s'agit des actions entreprises ou du travail effectué au cours desquels des éléments tels que des fonds, une assistance technique et d'autres formes de ressources sont véhiculées pour atteindre des résultats spécifiques.
Indicateurs de performance	Un indicateur de performance est une mesure qui définit ce qui doit être évalué selon une dimension (échelle), mais il ne spécifie ni la direction ni le changement souhaité. Les indicateurs de performance sont des outils, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, permettant de mesurer un résultat ou une production, dans le but d'évaluer la performance d'un projet, d'un programme ou encore un investissement.
Ligne de base	Il s'agit d'informations collectées à l'aube d'un projet ou d'un programme. Elles servent de point de départ pour évaluer les éventuelles évolutions survenues tout au long du projet ou du programme.

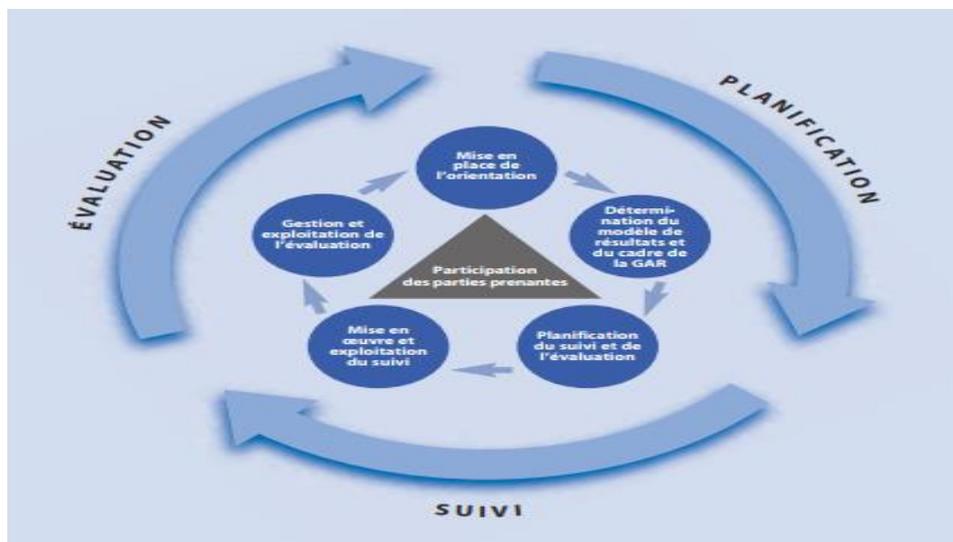
Cible	Désigne une valeur que doit atteindre un indicateur avant une date future déterminée. La cible représente la valeur souhaitée de l'indicateur en cas de réussite du projet ou du programme.
Moyens de vérification	C'est la ressource d'où proviennent les données utilisées pour déterminer l'état de l'indicateur. Il peut s'agir d'informations préexistantes, de systèmes en place, d'enquêtes, d'études ou d'évaluations. Ces sources fournissent les informations nécessaires pour évaluer la réussite du projet ou du programme.
Cadre logique	Un cadre logique décrit la manière dont les résultats doivent être obtenus, en incluant les relations de cause à effet ainsi que les suppositions et les risques sous-jacents. Il constitue la représentation de la réflexion stratégique globale d'une organisation, d'un programme ou d'un projet.
Suivi de la performance	Il s'agit d'un flux ininterrompu de ramassage et d'étude de données concernant les indicateurs de performance. Cela permet de comparer la mise en œuvre réussie d'une intervention en matière de développement, d'un partenariat ou d'une réforme politique par rapport aux résultats escomptés, y compris la réalisation des productions et les avancées par rapport aux résultats attendus.
Performance	Le niveau auquel un concours de développement ou un partenaire en développement se conforme à des critères, des normes ou des directives précises, ou encore atteint les résultats conformément aux plans fixés.

Source : manuel sur la gestion axée sur les résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable, 2019.

En général, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) suit une gestion de cycle de vie ajustée sur les phases primordiales du cycle de programme ou de projet. Le premier niveau consiste à planifier et intègre la conception d'une perspective claire et la détermination du contexte des résultats attendus. Ensuite, c'est l'étape d'accomplissement et de vérification, cette dernière qui devient une mission indispensable pour garantir l'aboutissement aux résultats souhaités. Enfin, le suivi et l'évaluation sont une étape cruciale de l'enchaînement, car ils permettent aux

responsables d'utiliser les informations concluantes pour purifier la stratégie, ainsi que la conception et l'exécution, et ce, en utilisant des boucles de rétroaction appropriées.

Figure 1 : Approche du cycle de vie de la gestion axée sur les résultats



Source : manuel sur la planification du suivi et de l'évaluation pour les résultats du développement, PNUD, 2009.

2- La gestion publique territoriale à l'époque de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats et le nouveau management public sont deux approches fondamentales qui ont émergé dans le domaine de la gestion publique en général, et plus spécifiquement dans la gestion des collectivités territoriales. La gestion axée sur les résultats se concentre sur l'accomplissement des objectifs définis en mesurant et en évaluant les résultats obtenus. Cette approche implique une planification stratégique, une allocation judicieuse des ressources et une évaluation continue afin d'assurer la performance et l'efficacité des institutions publiques. Inspirée du Nouveau Management Public (NMP), cette démarche vise à promouvoir l'efficacité, la transparence, la responsabilité et l'orientation vers les besoins des citoyens dans la gestion des organismes publics et territoriaux. Parmi ses caractéristiques, on trouve la décentralisation des responsabilités, l'emploi de mesures de performance, l'intégration de mécanismes de marché et la stimulation de la participation citoyenne.

Ces deux approches partagent un objectif commun : améliorer la gestion et la performance des institutions publiques ainsi que des collectivités territoriales. De même elles adoptent des méthodes axées davantage sur les résultats, l'efficacité et la satisfaction des besoins des citoyens pour aboutir à des améliorations significatives.

Les mouvements d'envergure mondiale ayant depuis longtemps influencé le secteur public local sont centrés sur l'accentuation des incessantes demandes individuelles et les innovations territoriales. Le secteur public local au Maroc n'a pas été en reste dans le mouvement de réforme du management public. Ainsi, le législateur marocain s'est engagé dans des efforts de modernisation des administrations locales, aboutissant à la mise en place de nouveaux outils touchant différents aspects tels que l'information comptable, la planification et la gestion. Parmi ces outils, on retrouve le système de gestion intégrée des dépenses (GID) et le système de gestion intégrée des recettes (GIR), l'adoption des plans communaux de développement depuis 2009, le CDMT (Contrat de Développement Municipal et Territorial), ainsi que l'orientation vers la gestion axée sur les résultats et l'élaboration du Plan d'Action Communal pour les communes, et d'un Programme de Développement pour les Préfectures, les Provinces et les Régions depuis 2015.

Cependant, malgré ces efforts de modernisation, la transition vers le Nouveau Management Public (NPM) nécessite encore une consolidation. Ainsi, le législateur marocain vise, à travers le processus de décentralisation, à mettre en place des réformes qui renforcent le processus démocratique dans le pays et apportent des solutions aux défis majeurs de la société, qu'ils soient d'ordre territorial, démographique, civique ou social. Dans ce contexte, (Gibert, 2003) souligne l'importance de l'évaluation ex-post de la politique de gestion menée dans les organisations publiques. Par conséquent, le territoire est devenu un acteur clé pour garantir un développement efficace dans un environnement concurrentiel et risqué.

Toutefois, le territoire offre également une gamme d'opportunités qui méritent d'être exploitées. C'est pourquoi il revêt une importance capitale pour l'ensemble des acteurs impliqués dans ce territoire de capitaliser sur les synergies collaboratives dans le cadre d'une stratégie globale. En outre, comme mentionné précédemment, la Constitution de 2011 a introduit des changements majeurs dans les pratiques de gestion des organisations publiques, en accord avec les principes du Nouveau Management Public. Parmi ces changements, on peut citer le principe de reddition des comptes et son lien étroit avec la responsabilité. La nouvelle administration publique, en général, et l'administration territoriale, en particulier, ne peuvent maintenir leur efficacité que si l'État de droit et la bonne gouvernance sont préservés, car il est difficile d'obtenir des résultats satisfaisants en appliquant les méthodes de gestion les plus performantes dans un contexte de mauvaise gouvernance.

3- Les programmes de développement des CT marocaines : pour une gestion territoriale performancielle

3.1- Le Programme de Développement Régional : Soubassement juridique pour une gestion performancielle au niveau de la région.

3.1.1- Cadrage théorique du Programme de Développement Régional

Le Programme de Développement Régional (PDR) joue un rôle fondamental en tant que document directeur pour planifier les programmes, les projets et les actions essentiels qui sont prévus ou programmés sur le territoire de la région. Son objectif est de veiller au développement intégré et durable, en l'occurrence, l'amélioration de l'attractivité du territoire de la région et la mise en force de sa compétitivité économique-sociale. Dans ce contexte, l'élaboration du programme de développement régional, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et ses mécanismes de dialogue et de concertation sont prévus au niveau de décret 2-16-299 du 29/06/2016.

De plus, le programme de développement régional met en évidence les programmes et projets de développement programmés, ainsi que ceux auxquels la région prendra part sur son territoire au cours du mandat du conseil, qui s'étend sur une période de 6 ans. Cela est réalisé en prenant en compte divers éléments tels que : la hiérarchisation des projets de développement de la région, la déclinaison et l'intégration des orientations du schéma régional d'aménagement du territoire au niveau de la région, la prise en compte de la dimension environnement et du développement durable, ainsi que la prise en considération des moyens financiers disponibles dont dispose la région et ses engagements avec les autres collectivités territoriales et leurs instances, les acteurs publics, économiques et sociaux de la région.

Après la tenue d'une réunion d'information et de consultation, à laquelle sont conviés les membres du bureau, les présidents des commissions permanentes et leurs vice-présidents, le secrétaire du Conseil ainsi que le wali ou son représentant, le président de ce conseil prend la décision d'élaborer le projet du programme de développement régional. Ce document met en évidence le calendrier du processus d'élaboration du PDR et il est affiché au siège de la région pendant une période de 15 jours à compter de la date de la réunion d'information et de consultation susmentionnée.

3.1.2- cadrage référentiel et organisationnel de l'élaboration du PDR

La gestion des procédures de planification et de programmation, ainsi que la formalisation des instruments associés, tels que le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) et le

Programme de Développement Régional, doit être basée sur des approches renouvelées et novatrices en termes d'outils et de méthodes de planification territoriale et de programmation. Cela permettra de conférer une tangibilité concrète à la région en tant qu'acteur clé du développement.

Afin d'apporter un soutien aux régions tout au long des diverses phases de préparation, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des Programmes de Développement Régionaux (PDR), la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) a développé un guide détaillé qui explique en profondeur chaque étape liée à la création des projets de développement régionaux. Cette direction est chargée de préparer les décisions du ministre de l'Intérieur, en accord avec ses obligations stipulées par la législation et la réglementation concernant les collectivités territoriales, ainsi que de surveiller leur exécution.

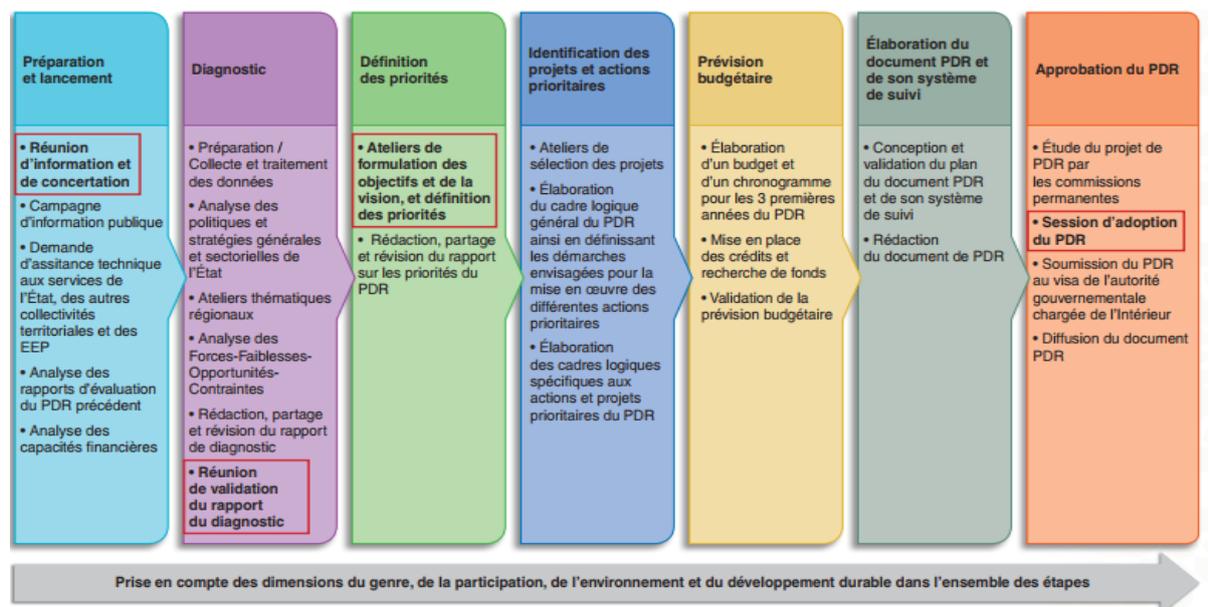
Le Programme de Développement Régional (PDR) constitue un document de première importance destiné à orchestrer les projets et les activités prioritaires au sein de la région. Son but consiste à établir des stratégies et des projets régionaux qui répondent de manière efficace et efficiente aux attentes des résidents, de la société civile et des intervenants privés et publics opérant sur le territoire régional. En raison du rôle stratégique et essentiel joué par la région dans le développement local, le PDR est élaboré pour une période de six ans. Il définit les initiatives de développement que la région envisage de concrétiser tout au long de son mandat. En effet, le Programme de Développement Régional (PDR) repose sur trois cadres juridiques qui établissent les bases et apportent un appui à sa mise en œuvre. Ces cadres incluent la Constitution de juillet 2011, la loi organique 111-14 relative aux régions, ainsi que plusieurs décrets : le décret n° 2.16.299 qui énonce la procédure pour élaborer, suivre, évaluer et actualiser le PDR ; le décret n° 2.16.305 qui définit la procédure et les délais pour élaborer la programmation budgétaire triennale de la région ; et enfin, le décret n° 2.17.304 qui établit les mécanismes et les instruments nécessaires pour accompagner la région dans l'atteinte d'une bonne gouvernance dans la gestion de ses affaires et dans l'exercice de ses compétences.

De plus, le PDR vise à concrétiser la vision stratégique élaborée, notamment dans le cadre du SRAT, en actions spécifiques et localisées qui impulsent le développement régional et ont un impact direct sur la population. De plus, Il constitue le pilier fondamental pour la planification des projets et des initiatives relevant des compétences de la région.

3.1.3- Les étapes d'élaboration du PDR

L'élaboration du programme de développement régional respecte 5 étapes primordiales détaillées dans la figure suivante :

Figure 2 : Etapes d'élaboration du Programme de Développement Régional



Source : Guide méthodologique d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi, d'actualisation et d'évaluation du programme de développement régional, DGCT, 2022.

Phase 1 : Diagnostic stratégique des besoins, des potentialités, des atouts et des contraintes de développement de la région ;

L'exécution des programmes et des projets à l'échelle régionale doit être axée sur la réalisation efficace et efficiente des aspirations des citoyens, ce qui représente l'objectif de performance visé par le conseil de la région. Cependant, l'identification de ces programmes et projets ne peut se faire que par le biais d'une analyse approfondie et participative impliquant toutes les parties prenantes de la région. Cette démarche vise à discerner les besoins, les potentiels ainsi que les projets majeurs déjà réalisés ou programmés sur le territoire régional.

Dans ce contexte, la première étape de l'élaboration du PDR s'inscrit dans cette optique. Ainsi, le conseil régional s'engage dans un processus de répertorier les projets actuellement en cours ou programmés sur le territoire régional, réalisés par les services de l'État, les autres collectivités territoriales, les entreprises publiques et d'autres organismes publics de la région. L'objectif est

de privilégier une approche de continuité plutôt qu'une rupture avec les projets et les initiatives déjà lancés.

De plus, il est jugé primordial d'effectuer une évaluation complète de la situation de la région, en alignant cette analyse sur les compétences de la région et en employant une approche participative adéquate. Cette évaluation vise à repérer les besoins, les atouts et les opportunités de la région, tout en identifiant les disparités entre les sexes et en prenant en compte les défis liés à l'environnement et au développement durable au niveau régional.

Phase 2 : Définition des choix stratégiques et des priorités de développement de la région

En se basant sur les conclusions du diagnostic et de l'évaluation des contraintes et des potentialités, cette étape a pour objectif de cerner les priorités de développement de la région. Cette démarche s'effectue en harmonie avec les compétences de la région et en alignement avec les orientations stratégiques définies par la politique de l'État. Il revêt une importance capitale d'assurer leur adaptation au niveau régional, tout en prenant en compte l'intégration des orientations du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT), ainsi que les engagements convenus entre la région, d'autres collectivités territoriales, les entreprises publiques et les secteurs économiques et sociaux présents dans la région.

En outre, du fait que la région partage son espace territorial avec d'autres collectivités territoriales, il devient impératif de garantir l'alignement et la cohésion du PDR avec les politiques nationales, les programmes sectoriels et les initiatives de développement menées par les services de l'État, les entreprises publiques et les autres collectivités territoriales. Cette approche favorisera l'établissement d'objectifs majeurs ainsi que d'autres priorités, lesquels seront suivis de résultats qui permettront une évaluation ultérieure visant à mesurer leur efficacité.

Phase 3 : Identification et localisation des projets et actions prioritaires

La gestion performante des collectivités territoriales exige la réalisation effective de programmes et de projets tangibles qui répondent aux aspirations des citoyens et qui influent directement sur l'amélioration de leur environnement quotidien. C'est pourquoi il est judicieux de définir et de sélectionner les projets et les actions prioritaires à entreprendre en se fondant sur les conclusions de la phase d'établissement des priorités de développement de la région. De ce fait, et afin d'établir des programmes dotés d'objectifs clairement définis, le conseil régional choisit les projets qui sont en harmonie avec les buts de développement établis pour la région.

En conformité avec la nouvelle orientation de gestion publique influencée par les principes du Nouveau Management Public, qui se concentre sur la performance dans le secteur public et évolue d'une gestion centrée sur les ressources vers une gestion centrée sur les résultats, les collectivités territoriales ont adopté une approche de planification de leurs projets en se basant sur la structure programmes-projets. Cela signifie que les stratégies des collectivités territoriales doivent être structurées en fonction de programmes, et ces programmes doivent incorporer des projets accompagnés d'indicateurs de suivi et d'évaluation appropriés pour analyser les résultats obtenus ainsi que les écarts éventuels. Autrement dit, l'établissement d'indicateurs de mesure est d'une importance capitale pour surveiller et évaluer les projets, ainsi que pour atteindre les objectifs définis.

Phase 4 : La budgétisation des ressources et des dépenses estimées pour 3 années.

L'évaluation des ressources financières et des dépenses constitue une étape indispensable pour la concrétisation des projets. Il devient donc impératif de définir toutes les ressources financières mobilisables ainsi que les dépenses projetées, afin de les intégrer dans la planification budgétaire des projets. Dans cette optique, il est essentiel d'évaluer les ressources financières disponibles, de préciser le niveau des dépenses engagées associées aux investissements régionaux et de fixer le rythme de leur progression. De surcroît, il est conseillé de prendre des décisions relatives à la programmation des projets en se basant sur les estimations des ressources et des dépenses. En dernier lieu, il est judicieux d'établir une synthèse des recettes et des prévisions de dépenses engagées pour garantir une optimisation du financement des projets.

Compte tenu de l'étendue du territoire de la région et de l'ampleur des projets envisagés, des ressources substantielles sont indispensables. Par conséquent, il devient essentiel d'évaluer la situation financière du budget régional, en examinant notamment les bilans financiers des années précédentes pour évaluer la capacité d'autofinancement de ses investissements. De même, il convient d'analyser les indicateurs financiers projetés pour les années à venir afin de mesurer la disponibilité de liquidités financières et d'évaluer les ressources et les dépenses.

Par ailleurs, une fois que toutes les informations concernant les ressources et les dépenses projetées, ainsi que les projets des autres entités publiques présentes sur le territoire régional, sont rassemblées, la région entreprend la planification budgétaire. Cela implique la création de documents et de fiches techniques pour chaque projet, en plus de l'allocation des crédits nécessaires à leur exécution.

Phase 5 : L'établissement du projet du PDR et de son système de suivi

Le Programme de Développement Régional (PDR) revêt un caractère fondamental en encadrant l'approche orientée vers la performance entreprise par le conseil régional. Son élaboration requiert une attention minutieuse et doit englober l'ensemble des informations recueillies au cours des phases antérieures. De cette manière, la conception du document du PDR suit une méthodologie logique en mettant l'accent sur plusieurs éléments essentiels : les orientations stratégiques et les axes d'intervention qui sont élaborés et validés de manière concertée. Cela englobe des mesures visant à réduire les disparités entre les genres, à préserver et valoriser l'environnement, tout en encourageant la participation citoyenne, dans le but d'atteindre des objectifs de développement durable à long terme. Le PDR intègre également une approche d'intervention qui guide les actions proposées, les ressources matérielles et humaines nécessaires, ainsi que les modalités de mise en œuvre des initiatives envisagées. En outre, pour chaque action prévue, le PDR spécifie la nature et les ressources nécessaires à sa réalisation, son calendrier et sa relation avec les autres actions, les parties prenantes impliquées, ainsi que les indicateurs pour suivre les performances.

Le suivi du PDR englobe les démarches suivantes : surveiller l'état d'avancement des projets en cours, identifier et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, et effectuer des ajustements périodiques dans le programme, en mettant particulièrement l'accent sur la promotion de l'approche de genre, de la perspective environnementale et du développement durable. Cette activité de suivi repose sur le principe de responsabilisation, étayé par les cadres suivants : la Constitution de 2011, qui favorise les principes de gouvernance éthique, d'intégrité dans la sphère publique et de l'État de droit économique, la loi n° 111-14 relative aux communes, ainsi que la loi n° 62-99 qui établit le cadre des institutions financières.

L'évaluation de la performance joue un rôle crucial dans la gestion efficiente tant d'un projet que d'une organisation. Cette approche implique une évaluation objective des résultats et des retombées des actions entreprises, fournissant ainsi une perspective claire de l'efficacité et de l'efficience des efforts déployés. La mesure de la performance permet de s'assurer dans quelle mesure les objectifs préalablement définis ont été accomplis, de mettre en évidence les points forts ainsi que les domaines à améliorer, et d'adopter des décisions éclairées pour optimiser l'utilisation des ressources et maximiser les résultats. Dans ce contexte, la réussite opérationnelle du PDR au niveau régional repose sur l'établissement d'indicateurs de suivi de la performance. Ces indicateurs permettent d'évaluer la qualité de l'exécution des programmes

et des projets définis dans les Programmes de Développement Régionaux et de s'adapter aux contraintes qui pourraient entraver leur réalisation.

3.3- Le Plan d'Action Communal : feuille de route pour la quête de la performance au niveau de la commune

3.3.1- Cadrage théorique du Plan d'Action Communal

Le plan d'action communal constitue le guide principal utilisé pour planifier les projets et les actions essentielles qui sont prévus ou programmés dans la région de la commune. L'objectif est de garantir la prestation de services de proximité aux résidents et aux citoyens. Le décret n° 2-16-301 du 29/06/2016 fixe la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration.

De plus, le Plan d'Action de la Commune met en lumière les programmes et les projets de développement programmés ou ceux dont la commune va contribuer sur son territoire pendant le mandat du conseil de 6 ans, et ce, en tenant en compte certains éléments à l'instar de : la priorisation des projets de développement de la commune, l'assurance d'une certaine cohérence, convergence et complémentarité avec les orientations du Programme de Développement de la Région et celui de la Préfecture ou de la Province, la prise en considération de la dimension environnementale et de développement durable ainsi que les moyens financiers de la commune.

Suite à la tenue d'une réunion d'information et de concertation à laquelle sont convoqués les membres de bureau, les présidents des commissions permanentes et leurs VP, le secrétaire du Conseil ainsi que le gouverneur de la préfecture ou de la province, le président dudit conseil prend la décision d'élaboration du projet du Plan d'Action de la Commune. Cette dernière met en exergue l'échéancier du processus d'élaboration du PAC et elle est affichée au siège de la commune pendant un délai de 15 jours suivant la tenue de la réunion d'information et de concertation ci-dessus.

3.3.2- cadrage référentiel et organisationnel de l'élaboration du PAC

Évaluer la performance d'une collectivité territoriale peut sembler subjective sans avoir de cadre définissant les objectifs visés ainsi que les méthodes et les instruments de mesure correspondant. En examinant la performance des communes, qui sont considérées comme des collectivités territoriales de troisième niveau, il est apparu que le Plan d'Action Communal joue

un rôle fondamental en tant que principale référence pour évaluer et analyser l'efficacité des initiatives territoriales entreprises par les gestionnaires territoriaux.

Le Plan d'Action Communal (PAC), élaboré sur une période de six ans, doit être en harmonie avec les orientations du Programme de Développement Régional (PDR) établi par la région ainsi que le programme de développement mis en place par la Préfecture ou la Province. Le PAC doit impérativement inclure un diagnostic des besoins et des potentiels de la commune, une évaluation de ses ressources et prendre en considération une perspective de genre.

Pour soutenir les communes tout au long des étapes de préparation, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de leurs Plans d'Actions Communaux (PAC), la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) a développé un guide détaillé qui explicite chaque étape liée à la création des projets d'actions communales. Cette direction est responsable de la préparation des décisions du ministre de l'Intérieur, en accord avec les responsabilités qui lui sont conférées par les lois et règlements relatifs aux collectivités territoriales.

Reposant sur une base juridique essentielle pour encadrer et guider sa mise en œuvre, les fondements du Plan d'Action Communal (PAC) sont établis selon trois référentiels juridiques clés : la Constitution de juillet 2011, la loi organique 113-14 relative aux communes, ainsi que les décrets suivants : le décret n° 2.16.301 qui établit la procédure d'élaboration, de suivi, d'actualisation et d'évaluation du plan d'action de la commune, ainsi que les mécanismes de dialogue et de concertation nécessaires pour son élaboration ; le décret n° 2.16.307 qui définit le contenu de la programmation triennale du budget de la commune et les modalités de son élaboration ; enfin, le décret n° 2.17.306 qui met en place les mécanismes et les outils indispensables pour accompagner la commune dans l'assurance d'une bonne gouvernance dans la gestion de ses affaires et dans l'exercice de ses compétences.

De plus, l'objectif du PAC réside dans l'établissement d'une culture et de pratiques de gestion performantes visant à garantir un accès équitable des citoyen(ne)s aux conditions leur permettant de jouir de leurs droits, notamment en matière de soins de santé, de protection sociale, d'éducation, de formation, de logement, de travail, de fonctions publiques, d'accès à l'eau et au développement durable. Pour atteindre cet objectif, les collectivités territoriales sont dotées de compétences et de ressources essentielles pour exercer leurs attributions, notamment : un pouvoir réglementaire pour assumer leurs responsabilités, des ressources financières propres allouées par l'État, la collaboration avec d'autres collectivités territoriales pour la réalisation de projets communs, ainsi que la possibilité de bénéficier de moyens et de programmes partagés au sein de regroupements spécifiques créés à cet effet. De plus, elles

reçoivent une assistance des autorités locales pour la mise en œuvre des plans et des programmes de développement.

3.3.3- Les étapes d'élaboration du PAC

L'élaboration du plan d'action de la commune suit 5 étapes, comme indiquées dans la figure suivante :

Figure 3 : Phases d'élaboration du Plan d'Action Communal



Source : Guide méthodologique du processus d'élaboration et de suivi-évaluation du Plan d'action de la commune, DGCT, 2019.

Phase 1 : Diagnostic des besoins et des potentialités :

L'exécution des programmes et des projets au niveau communal doit efficacement répondre aux attentes des citoyens, ce qui constitue l'objectif de performance visé par le conseil communal. Cependant, la définition de ces programmes et projets nécessite une analyse approfondie et participative de toutes les parties prenantes de la ville, afin de comprendre les besoins et les ressources de la commune.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la première étape de l'élaboration du Plan d'Action Communal (PAC) de la commune. Le conseil siégeant entreprend une démarche consistant à recenser les projets actuellement en cours ou prévus sur le territoire de la commune, émanant aussi bien de l'État que d'autres organismes publics. L'objectif est d'adopter une approche de cohérence plutôt qu'une rupture avec les projets et les initiatives déjà en cours. De plus, il est considéré comme essentiel d'établir un diagnostic complet de la commune en fonction de ses compétences, en adoptant une démarche participative et analytique du territoire. Cette approche vise à identifier les besoins, les ressources potentielles et les opportunités propres à la commune, tout en mettant en lumière les disparités existantes entre les résidents, qu'ils soient hommes ou femmes.

Phase 2 : La détermination des priorités de développement de la commune :

Cette étape revêt une importance capitale dans la poursuite de l'objectif de performance fixé par le PAC. En conséquence, cette phase a pour but de définir les priorités de développement de la commune en s'appuyant sur l'analyse approfondie de la situation actuelle ainsi que sur le diagnostic établi de manière participative. En outre, cette phase a pour but d'identifier les domaines de développement prioritaires ainsi que les objectifs destinés à répondre aux besoins identifiés dans le précédent diagnostic. Cela inclut notamment la réduction des disparités entre les sexes et l'intégration des considérations environnementales et de durabilité.

Phase 3 : La sélection des projets et des actions revêtant une priorité pour la commune :

Atteindre une performance efficace dans la gestion publique territoriale exige la formulation et la réalisation de programmes et de projets qui sont en mesure de répondre concrètement aux aspirations des citoyens, tout en ayant un impact direct sur l'amélioration du cadre de vie. C'est ainsi que se révèle l'importance de déterminer et de sélectionner les projets et les actions prioritaires à entreprendre, en se basant sur les conclusions de la phase de détermination des priorités de développement de la commune.

En accord avec la nouvelle approche de gestion publique influencée par les principes du Nouveau Management Public, laquelle vise à optimiser les performances dans le secteur public en passant d'une gestion basée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats, les organisations publiques et les entités territoriales ont été appelées à élaborer leurs projets en suivant la structure programmes-projets. Cela signifie que les stratégies des organismes publics et des collectivités territoriales doivent être organisées autour de programmes, et ces programmes doivent comporter des projets assortis d'indicateurs de suivi et d'évaluation appropriés, permettant ainsi de présenter les résultats obtenus ainsi que d'identifier les écarts éventuels. Toutefois, la fixation de ces programmes et projets se fait en tenant compte des moyens financiers disponibles, prévues et mobilisées par la commune afin d'assurer la mise en place réelle et effective de l'ensemble des projets.

Phase 4 : Evaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles des 3 premiers ans.

Évaluer les ressources financières et les dépenses s'avère une étape cruciale pour la mise en œuvre et le succès de tout projet. Par conséquent, il est essentiel d'identifier toutes les ressources disponibles ainsi que celles potentielles, en plus de prévoir les dépenses prévues, afin de les intégrer dans la planification budgétaire des projets. Dans cette optique, il devient primordial d'anticiper les ressources financières à attendre et de déterminer le niveau des dépenses

associées aux investissements de la commune, tout en définissant le rythme de son développement.

Il est également recommandé de prendre des décisions relatives à la planification des projets en se fondant sur les projections des ressources et des dépenses. Enfin, établir une liste des recettes et des engagements de dépenses envisagées s'avère indispensable pour assurer le financement adéquat des projets à réaliser.

Phase 5 : Elaboration du Plan d'Action Communal (PAC) et instauration d'un système de suivi.

En tant que document central qui encadre l'approche de performance souhaitée par le conseil de la commune, la création du Plan d'Action Communal (PAC) doit être réalisée avec une extrême minutie et englober toutes les informations collectées au cours des phases antérieures. Ainsi, la formulation du document du projet PAC adopte une méthodologie systématique qui se focalise sur divers aspects : les orientations stratégiques et les axes d'intervention, élaborés et validés de manière collective. Cela englobe des mesures pour atténuer les disparités de genre, préserver et valoriser l'environnement, en vue d'accomplir des objectifs de développement durable à long terme.

Le PAC suit une logique d'intervention qui oriente les actions suggérées, précise les ressources humaines et matérielles nécessaires, ainsi que les modalités de mise en œuvre de ces actions. De plus, pour chaque action envisagée, le PAC doit spécifier : les caractéristiques de l'action et les ressources requises, le calendrier et les liens avec d'autres actions, les parties prenantes impliquées, ainsi que les indicateurs permettant de mesurer les performances.

Le suivi du PAC englobe les actions suivantes : surveiller l'avancement des projets en cours, identifier et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, effectuer des ajustements périodiques dans le programme, notamment en renforçant les dimensions genre, environnementales et de développement durable. Cette activité de suivi repose sur le principe de reddition des comptes, s'appuyant sur les cadres de référence suivants : la Constitution de 2011, qui promeut les principes de gouvernance saine, de moralisation de la sphère publique et d'État de droit économique, la loi n° 113-14 concernant les communes, ainsi que la loi n° 62-99 qui établit le code des juridictions financières.

En ce qui concerne les communes, la réalisation efficace de leur PAC dépend de l'établissement d'indicateurs de suivi de la performance, permettant d'évaluer la qualité de l'exécution des

programmes et projets stipulés dans le Plan d'Action. Cela implique également de s'adapter aux éventuelles contraintes susceptibles de surgir et de perturber leur mise en œuvre.

Conclusion

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) représente donc la référence essentielle pour rétorquer aux demandes de gestion efficace et efficiente des ressources publiques, et élever les principes de performance dans les organisations publiques en général et des collectivités territoriales en particulier, et ce, en déplaçant l'approche de la simple production et réalisation d'actions vers des changements concrets. Cette méthode de gestion définit la réussite en termes de résultats effectifs escomptés, plutôt qu'en termes de ce qui a été fait (les intrants). Par conséquent, les organisations publiques et les collectivités territoriales doivent se concentrer sur les aboutissements à long terme et être capables de révéler leur participation effective à l'atteinte de ces résultats.

Il convient de souligner que la gestion axée sur les résultats ne se résume pas à un ensemble de méthodes et d'outils, et ce n'est pas un but recherché par lui-même. C'est plutôt une approche de réflexion concernant les programmes et les projets, qui vise à perfectionner les modes de gestion, renforcer l'efficacité organisationnelle et atteindre d'excellents résultats en mode de développement.

En s'appuyant sur les principes d'inclusion, d'intégration, d'appréhension, d'appropriation, de responsabilité et de réédition des comptes, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) aide les responsables de projets/programmes à mieux orienter leurs efforts vers l'atteinte des résultats souhaités. Elle soutient la progression de la gestion performante, l'insertion des leçons tirées des décisions de gestion, ainsi qu'un suivi et un dialogue plus efficaces des essors accomplis dans la mise en exergue des programmes et projets. Ainsi, la GAR accorde aux acteurs publics et territoriaux la possibilité d'amplifier des projets pertinents et de les ajuster en continu aux exigences spécifiques des bénéficiaires, afin de dénicher les résultats fixés.

Cela comprend l'établissement d'objectifs réalistes basés sur une analyse approfondie, la détermination des personnes ciblées par les programmes/projets et la conception de projets/programmes adaptés à leurs sollicitations. Il implique également la surveillance des progrès vers l'atteinte des résultats et l'utilisation d'indicateurs appropriés, la gestion des risques, l'intégration des enseignements tirés et des preuves dans le processus décisionnel, et enfin, la communication des résultats obtenus.

In fine, on peut dire que les collectivités territoriales dans le monde et au Maroc en particulier, se sont inspirées davantage des avantages offertes par le nouveau management public et la nouvelle gestion publique basée sur la gestion aux résultats au lieu des moyens, dans ce cadre, les collectivités territoriales s'articulent dorénavant sur leurs programmes de développement (pour les régions et les préfectures et les provinces), ainsi que sur leurs plans d'actions communaux (pour les communes) afin de mettre en exergue leur stratégie de gestion des affaires territoriales sur le moyen et le long terme, et ce, afin d'offrir aux citoyens territoriaux des services de qualité tout en rationalisant la gestion de leurs dépenses publiques. De surcroît, on a développé dans cet article le processus et les phases d'élaboration des deux programmes, comme on a montré l'importance de ces derniers dans l'appréhension et l'appropriation des démarches de performance dans la gestion publique territoriale. Toutefois, un développement de ce travail est opportun pour étudier l'ensemble des collectivités territoriales du royaume, et voir dans quelle mesure lesdites collectivités s'alignent dans la manière d'élaboration des programmes/plans de développement/d'actions et arrivent à mettre en place des principes de gestion performancielle de leurs affaires territoriales.

BIBLIOGRAPHIE

- Amar, A. Et Berthier, L. (2007), « Le Nouveau Management Public : Avantages Et Limites », *Revue Gestion Et Management Publics*, Vol. 5, Pp. 1-14.
- Balm, J. G. (1994), « Evaluer et améliorer ses performances, Le benchmarking », édition AFNOR, Paris, France
- Bartoli, A. (2005), « Le management dans les organisations publiques », édition Dunod, Paris, France, 419 pages
- Basri D. (1994), « La décentralisation au Maroc : de la commune à la région », édition Nathan, Paris, France.
- Bastien, R. (2010), « Services publics, gestion axée sur les résultats et regards ethnographiques : utopie ou dystopie », *Altérités*, vol 7, n° 2, pp : 09-26.
- Behn, R. (2003), « Why Measure Performance ? Different purposes Require Different Measures », *Public Administration Review*, Vol. 63, n° 5, pp. 586-606.
- Bouckaert, G. & Politt, C. (2004), « Public Management Reform : a Comparative Analysis », Oxford University Press, 386 pages.
- Bouckaert, G. & Van Dooren, W. (2002), « Performance Measurement : Getting Results », *Public Performance & Management Review*, Vol. 25, n° 3, pp 329-335.
- Bouhriba, A. (2005), « Le Nouveau Management Public dans l'Administration Marocaine : cas de la Trésorerie Générale du Royaume, Mémoire du Cycle Supérieur en Gestion Administrative, Ecole Nationale d'Administration, promotion 2003-2005, p. 15.
- Boumkhaled, M. et al. (2018), « La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc : une lecture critique », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit (revue CCA)*, Numéro 7, pp. 976-992.
- Bouvier M. & Barilari A. (2007), « La LOLF et la nouvelle gouvernance financière de l'Etat », 2^{ème} édition, édition LGDJ.
- Carassus, D. & al. (2011), « La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales », Actes colloque AIRMAP, Versailles-Saint Quentin, France.
- Chapet J. M. (2007), « Le système de gestion des collectivités territoriales : entre performance et délibération », *Politique et Management Publics*, Vol. 25, n° 4, pp. 1-21.
- Cliche, P. (2009), « Gestion budgétaire et dépenses publiques : description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec », Québec, Presses de l'Université du Québec, 307 p.
- Dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes, Maroc

- Dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, Maroc
- Décret n° 2-16-299 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du programme de développement régional, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration.
- Décret n° 2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration.
- Décret n° 2-16-307 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant le contenu de la programmation triennale du budget de la commune et les modalités de son élaboration.
- Décret n° 2-17-306 du 8 chaoual 1438 (03 juillet 2017) fixant les mécanismes et les outils nécessaires d'accompagnement de la commune en vue d'atteindre une bonne gouvernance dans la gestion de ses affaires et dans l'exercice des compétences qui lui sont dévolues.
- Dominique B. (1999), « Définir la performance », revue Comptabilité-Contrôle-Audit, 1999/2, Tome 5, pp. 127-150.
- Gibert, P., (2003), « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », revue française de gestion, n° 147, pp. 259-273.
- Guenoun, M. (2009), « La management de la performance publique locale, étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales », Humanities and Social Sciences, Université Paul Cézanne – Aix-Marseille III.
- Guide méthodologique du processus d'élaboration et de suivi-évaluation du Plan d'Action de la Commune de 2019, collection Guide de l' élu, ministère de l'intérieur, Direction Générale des Collectivités Territoriales, Maroc
- Guide méthodologique de l'élaboration, de mise en œuvre, suivi, actualisation et évaluation du Programme de Développement Régional de 2022, collection Guide de l' élu, ministère de l'intérieur, Direction Générale des Collectivités Territoriales, Maroc
- Huteau S. (2007), « La LOLF : un référentiel de la nouvelle gestion publique transposable aux collectivités territoriales – Le projet de gouvernance du conseil général de la Mayenne », la revue du trésor, pp. 581-586.
- Huteau S. (2008), « La nouvelle gestion publique locale », Editions Le moniteur, Paris, France, 679 pages.
- Kerroumi, A. (2014), « La gestion axée sur les résultats et ses applications au Maroc », Publié par le centre marocain pour le développement intellectuel, juin 2014.
- Lorino, P. (1997), « Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage », Les Editions d'organisation, Paris, France

- Lorino, P. (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, 536 pages.
- La constitution du Maroc (2011), « Titre IX, Des régions et des autres collectivités territoriales », articles 135 à 146.
- Mazouz, B. (2012). « Gestion par résultats », dans L. côté et J.F. Savard (dir.) Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Monnier E. & Henard F. (2000), « L'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales : exercices imposés et initiatives progrès », Revue Pouvoir Locaux, France
- Oulad Seghir, K., Gallouj N. (2012), « Pilotage De La Performance Des Collectivités Territoriales Au Maroc A L'ère De La Gestion Par Résultats : Proposition D'indicateurs Socioéconomiques ». Colloque International Sous Le Thème « Management De La Performance Des Organisations : Quelles Spécificités Et Quelles Pratiques ? », Encg-Tanger, 21-22 Juin 2012.
- PNUD, (2009), « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement », Programme des Nations Unies pour le développement.
- PNUD, (2019), « La gestion Axée sur les Résultats (GAR) et l'Agenda 2030 pour le développement durable », Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable.
- Sponem S. & Chatelain-Ponroy S. (2009), « Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public », Bernard Pras, (Coord.) Management : enjeux de demain, Vuilbert, pp. 163-171.