

La programmation budgétaire en période de Pandémie COVID-19

Budget programming during the COVID-19 pandemic

NAFZAOUI Mohamed Achraf

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations , Maroc

achrafnafzaoui@yahoo.fr

FERDOUSSI Soukayna

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations , Maroc

ferdoussi.soukayna@gmail.com

Date de soumission : 13/01/2021

Date d'acceptation : 18/03/2021

Pour citer cet article :

NAFZAOUI M. & FERDOUSSI S. (2021) «La programmation budgétaire en période de Pandémie COVID-19
», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 138- 152.

Résumé

L'évaluation des finances publiques est depuis quelques années un impératif pour le gouvernement marocain ayant opté pour la performance publique. La nouvelle loi organique relative à la loi de finances a apporté de nouvelles exigences en matière de rationalisation de la dépense publique, elle exige ainsi une programmation budgétaire triennale par programme axée sur les résultats. Toutefois, en pleine mise en œuvre progressive de la réforme budgétaire et comptable, la pandémie Covid-19 s'est propagée d'une vitesse considérable au sein du pays enregistrant au début du mois de novembre 225.070 cas de contamination et 3826 morts un bilan lourd malgré les mesures préventives de confinement et de fermeture adoptées au pays. Ce fléau ayant impacté les finances du Maroc en profondeur a conduit le gouvernement à opter pour une loi rectificative de la loi de finances. L'objectif de cet article est d'effectuer une analyse de la situation actuelle des finances publiques et d'évaluer la mise en œuvre des programmes budgétaires dans ce contexte épidémique.

Mots clés : Finance publique ; Covid-19 ; Pandémie ; Programmation budgétaire ; Bilan budgétaire.

Abstract

The assessment of public finances has been recently an imperative for the Moroccan government having opted for public performance. The new organic law relating to the finance law brought new requirements in terms of rationalization of public expenditure, thus requiring three-year budgetary programming by program focused on results. However, in full gradual implementation of the budgetary and accounting reform, the Covid-19 pandemic has continued at a considerable speed within the country recording at the beginning of November 225,070 cases of contamination and 3,826 deaths a heavy toll despite the preventive containment and closure measures adopted by Morocco. This scourge having deeply affecting the country's finances led the Moroccan government to opt for a law amending the finance law. The objective of this article is to carry out an analysis of the current public finance situation and to assess the effectiveness of the decisions taken by the government in budgetary matters

Keywords: Public finance; Covid-19; Pandemic; Budget programing; budget report.

Introduction

Depuis l'adoption de la nouvelle loi organique des finances, le Maroc s'est engagé dans une démarche de performance publique permettant au pays de s'aligner avec les standards internationaux. La gestion s'oriente actuellement vers une logique de résultat visant la rationalisation de la dépense et le renforcement de la transparence publique.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre des efforts d'affermissement de la performance publique appuyés par ce nouveau cadre de gestion dont les principales actions sont axées sur la maîtrise de la dépense, l'amélioration des procédures de gestion publique et le renforcement des contrôles. Il n'est plus question de moyen mais plutôt de résultat (M. Nafzaoui, S. ferdoussi, 2019, p.3).

La nouvelle démarche budgétaire s'oriente depuis 2016 vers l'adoption des budgets programme et la prévision budgétaire triennale axée sur les résultats. Elle vise également le renforcement de la transparence budgétaire à travers le renforcement du contrôle parlementaire et l'introduction de nouveaux principes et règles financières.

Après plus de quatre années de mise en œuvre progressive, le nouveau modèle budgétaire et comptable est confronté à plusieurs contraintes qu'il conviendrait d'analyser, particulièrement en cette période de crise sanitaire liée à la propagation du Covid-19.

Sur ce thème de l'instauration de la gestion budgétaire axée sur les résultats, il est plus que nécessaire d'étudier la question suivante : Quel est l'impact du Covid-19 sur la réalisation des objectifs stratégiques des programmes de supports et de pilotages communs aux administrations publiques ? Ce sujet soulève dans le cadre de cette étude deux questionnements : Quelle est le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques en matière de pilotage et de supports ? Et quel est l'impact de la pandémie Covid-19 sur la marche de la mise en œuvre desdits programmes ?

Après plus de quatre ans, un bilan des réalisations serait nécessaire afin d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés et ressortir l'impact de la pandémie Covid-19 sur l'aboutissement de la réforme budgétaire. Le positionnement de ce travail est donc très important puisqu'il influence la méthode de travail du chercheur et les résultats obtenus. Cette recherche visant l'évaluation de l'apport d'impact du Covid-19 sur les finances du pays se positionne épistémologiquement dans l'interprétativisme.

La méthode de travail se basera sur la collecte des données dans une phase d'exploration et l'analyse de ces données qualitativement dans une phase d'étude tout en adoptant les étapes

de la méthode de conception. Il serait de même pour l'évaluation de l'impact du Covid-19 sur l'atteinte des objectifs budgétaires fixés pour l'année 2020.

L'objet de la présente étude est d'évaluer l'impact de la pandémie Covid-19 sur la réalisation des objectifs stratégiques contenus dans les projets de performance des administrations publiques. Pour ce faire, une mise en évidence de l'impact de la pandémie Covid-19 sur les finances publiques sera effectuée tenons compte dans un premier lieu des résultats de mise en œuvre de la loi de finances de 2020, ensuite une évaluation de l'atteinte des objectifs stratégiques relatifs aux programmes dits de « supports et de pilotage » sera établie en se basant sur une méthode d'échantillonnage aléatoire et une étude quantitative.

Dans un dernier lieu, une analyse de l'existence d'un éventuel lien entre la pandémie Covid-19 et la réalisation desdits objectifs sera effectuée selon une analyse qualitative de l'échantillon objet de la présente étude. Une attention particulière sera accordée aux programmes dits « de support et de pilotage » communs à l'ensemble des administrations publiques.

1. Revue de littérature de la recherche

1.1. La légitimité de la performance au cœur de la démarche marocaine de budgétisation

Depuis plusieurs années, le Nouveau Management Public est considéré comme un modèle de gestion accepté et utilisé dans le secteur public. Toutefois, cette notion a dernièrement été « remplacée » si nous pouvons avancer, par une nouvelle notion : la nouvelle gouvernance publique. Dans ce cadre, le gouvernement marocain a adopté plusieurs réformes dans l'objectif de concrétiser les principes de rationalisation, de transparence, et de bonne gouvernance.

La performance publique, surtout budgétaire se positionne au cœur de la réforme de l'Etat et fait partie des grands débats du pays en matière de mise en œuvre. Il conviendrait tout d'abord de définir le concept de la performance tel qu'il est présenté par le gouvernement marocain. Le guide marocain de la performance définit ce concept par « *la capacité à atteindre les objectifs préalablement fixés par les organismes. Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés. Concernant la démarche de performance, c'est un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus visant le renforcement de la transparence, l'amélioration de l'efficacité et l'efficience* ».

de la gestion des deniers publics et l'accroissement de la responsabilisation des gestionnaires quant à leurs obligations de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats » (2016, pp.6-7). La démarche de performance présentée se base sur l'introduction de trois nouvelles exigences :

- La programmation budgétaire triennale : Cette exigence est introduite par la loi organique des finances dans son article 5 et stipule que les programmes budgétaires doivent suivre une programmation prévisionnelle annuelle glissante sur une période de trois années ;
- Le budget-programme : La budgétisation en programme est un modèle de répartition des crédits en programmes dont le pilotage incombe aux responsables désignés officiellement par la hiérarchie. La loi organique des finances assimile le programme à un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés. Il fait l'objet d'une évaluation visant l'instauration des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité des réalisations (article 39, 2015).
- La budgétisation orientée vers les résultats : L'évaluation des résultats est l'une des nouveautés apporté par la démarche de performance en mettant l'accent sur l'importance de la bonne définition des objectifs de chaque programme, projet ou action. Ce concept trouve ses origines selon Boumkhaled, et al. dans la Gestion axée sur les Résultats de Développement spécifique aux programmes de développement et d'aide publique et qui constitue un élément déclencheur pour l'application large et étendue de la gestion orientée vers les résultats (2018, pp.7-9).

1.2. La portée de la culture des résultats dans la documentation marocaine

La gestion orientée vers la performance est apparue dans les organismes publics en raison de l'expression d'un besoin de la part des gestionnaires des administrations en se positionnant comme une méthode qui participe à la fois, à la conception des objectifs stratégique, à la mise en œuvre de tout processus, moyen ou activité permettant leur mise en place, ainsi qu'à l'évaluation des résultats obtenus. L'un des facteurs mondiaux de son apparition est certainement l'adhésion au courant européen de la Nouvelle Gouvernance Publique « New

Public Governance ». A celui-ci s'ajoute deux autres facteurs spécifiques au contexte marocain que sont l'adoption d'une réforme structurelle visant le passage d'une culture de moyen vers une culture de résultat ainsi que le taux d'endettement élevé et la volonté de limiter le déficit budgétaire qui l'accompagne.

Cette méthode de gestion adopte plusieurs outils et techniques tels que l'utilisation des indicateurs, l'analyse des écarts et l'évaluation des résultats pour le bon fonctionnement des administrations publiques. Le guide marocain de la gestion axée sur les résultats définit la gestion orientée vers les résultats comme une approche qui prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis.

Elle permet de prendre des décisions éclairées tout en tenant compte du citoyen sous tous ses aspects. Selon cette même source, la GAR est pour le citoyen une approche qui représente beaucoup d'avantages et de possibilités. En effet, ce cadre de gestion assure à la population et aux entreprises la prise en considération, dans les décisions de l'Administration gouvernementale, de leurs attentes et de leur satisfaction à l'égard de la qualité et de la prestation de services.

Pour l'organisation, elle représente une façon de gérer pour obtenir des résultats significatifs. Elle lui permet d'avoir une vision claire, de fixer des objectifs réalistes et de les prioriser ; de prévoir les actions visant à les atteindre et même de les dépasser et de mesurer ses résultats et ajuster rapidement ses interventions.

Elle préconise l'utilisation de l'information permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Entre autres, il est possible de mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés par rapport aux ressources investies, et d'apporter des correctifs en vue de l'atteinte optimale des résultats (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2014, pp.15-18). En pleine réforme budgétaire et comptable, le Maroc s'est retrouvé en face d'une épidémie mondiale ayant entravé plusieurs objectifs stratégiques du pays sur lesquels il conviendrait de mettre le point.

2. Evaluation des résultats de l'impact du Covid-19 sur la démarche budgétaire

L'instauration de la culture managériale de résultat est un très grand défi pour le Maroc, d'autant plus que celle-ci ne trouve pas d'appui au niveau des textes réglementaires. Certes, la GAR est appuyée par la nouvelle LOF et figure comme partie intégrante sur le site officiel de la LOF, cependant, ce mode de gestion n'est pas clairement explicité au niveau de ses textes

réglementaires notamment le 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 ainsi que le décret n° 2-15-426 du 28 ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances.

De plus, la nouvelle loi organique impose la mise en place d'indicateurs de performance qui justement s'avère être l'un des outils d'évaluation de la performance les plus importants. Hormis les contraintes du cadre juridique et celle de la mise en œuvre, la pandémie Covid-19 a entravé la réalisation de plusieurs objectifs budgétaires établis dans le cadre des projets de performance des administrations publiques.

En considérons cinq départements ministériels comme échantillon d'étude, une analyse de l'atteinte des objectifs budgétaire au cours des huit premiers mois de l'année 2020 a été effectuée selon des entretiens tenus avec les responsables des programmes et du personnel chargé de la gestion des affaires financières selon leur disponibilité.

2.1. L'impact de la pandémie Covid-19 sur les finances publiques

Le système financier public a été profondément transformé durant les trois dernières années autour de trois grands objectifs majeurs notamment l'amélioration de la performance publique de l'Etat, le renforcement du rôle du parlement et la lutte contre la corruption.

En effet, les nouvelles réformes du secteur public sont davantage axées sur les résultats répandant ainsi une nouvelle culture managériale. De ce fait, la performance est au cœur de la politique publique marocaine dont l'objectif ultime est l'efficacité et l'efficience de la dépense publique.

Cependant, le déclenchement de la pandémie mondiale Covid-19 a eu des répercussions colossales sur l'économie du pays. La récession de l'économie constatée au cours de l'année 2020 est sans précédent entraînant des effets désastreux pire que ceux de la crise de 2008.

La croissance économique nationale a connu une baisse à tous les niveaux dont les estimations établies par le haut-commissariat aux comptes mettent celles du Produit Intérieur Brut à -5,8%, celle de la valeur ajoutée non agricole à -5,3%, et celles de l'inflation à -0,4%.

En matière des finances publiques, le déficit budgétaire connaîtra selon cette même source une hausse considérable de 7,4% du PIB, pareillement aux taux d'endettement global du pays qui s'installera à 92% du PIB engendrant ainsi une hausse du besoin en financement de 6,9% du PIB. Par ailleurs, le déficit commercial connaîtra une baisse de près de 16,3% du PIB.

De plus, selon l'exposé de M. le Ministre du 28 septembre 2020 concernant la préparation du projet de loi de finances de 2021, plusieurs des secteurs économiques ont connu une baisse en matière de valeur ajoutée comme suit :

- ❖ Le secteur du tourisme enregistre une baisse de 50% de la valeur ajoutée suite à la perte totale du profit de la saison estivale à Marrakech et dans une moindre mesure à Tanger.
- ❖ Le secteur des transports enregistre une baisse de 12% de la valeur ajoutée et plus particulièrement le transport aérien.
- ❖ Le secteur du commerce a connu une baisse 9,1% de sa valeur ajoutée suite à la mise en quarantaine et la fermeture des points de vente dans les villes qui connaissent une situation épidémique préoccupante.

Plus encore, selon le rapport relatif au budget économique exploratoire de 2021, le haut-commissariat au plan déclare que la pandémie a induit des effets néfastes sur le budget de l'Etat en termes de recettes fiscales suite aux demandes d'exemption des paiements des acomptes prévisionnels des entreprises.

En matière d'endettement le HCP déclare que « le Maroc devrait faire recours aux emprunts extérieurs supplémentaires dépassant le plafond des financements extérieurs fixé par la loi des finances 2020 à 3,16 MM dollars (31 MMDH). Ce choix se justifie par les mesures urgentes prises pour lutter contre la pandémie, qui devrait imposer des dépenses publiques élevées face à une baisse prévue des recettes de l'État » (2020, pp.13-14). Ainsi la dette extérieure du trésor pourrait hausser l'encours à 16,7% du PIB.

En matière de résultat de mise en œuvre du projet de loi de finances de l'année 2020 au cours des huit premiers mois de l'année 2020, les revenus ont connus une baisse de 13,8 milliards de dirhams comparé à l'année 2019 et une augmentations des dépenses courantes de 5,8%. Sans tenir compte de l'excédent enregistré relatif au fond de gestion de la pandémie Covid-19, le déficit budgétaire a dépassé les 55 milliards de dirhams.

Dans de telles circonstances, le Maroc a opté pour une loi rectificative de la loi de finances tenons compte de la situation économique nationale et internationale. La loi repose sur les prévisions d'un déficit budgétaire de 7,5% et d'une récession de 5% de l'économie du pays.

Dans le cadre de cette étude et tenons compte de la situation épidémique du pays, il serait judicieux d'effectuer une étude relative à la réalisation des objectifs budgétaires afin d'évaluer l'impact de la pandémie sur l'atteinte des résultats souhaités.

2.2. Les répercussions du Covid-19 sur la réalisation des objectifs des programmes supports

La mise en œuvre de la budgétisation par objectifs et par résultats a fait l'objet d'une configuration progressive par le gouvernement marocain dont la réalisation a subi l'impact du Covid-19. Cette étude permet l'analyse de la réalisation des objectifs stratégiques de cinq départements ministériels et évalue l'impact du Covid-19 sur la continuité de leurs services. Elle s'intéresse tout particulièrement aux programmes de supports et de pilotage commun à l'ensemble des administrations publiques.

Selon la nouvelle réglementation en vigueur, le Chef du gouvernement invite, chaque année, les ordonnateurs à établir leurs propositions de programmations budgétaires triennales assorties des objectifs et des indicateurs de performance (Dahir n° 2-15-426, article 2, 2015). Les programmes dits de « support et pilotage » sont des programmes communs à l'ensemble des départements ministériels dont certains objectifs convergent. En effet, la réglementation en vigueur accorde beaucoup d'importance à la fixation des objectifs qui doivent être définis en fonction des finalités ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés et faisant l'objet d'une évaluation visant à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations (Dahir n° 1-15-62, Article39, 2015). Cependant, la fixation des indicateurs permettant l'évaluation de leur atteinte peut différer selon les perspectives propres à chaque administration publique. Cette étude s'intéressera aux objectifs stratégiques de l'ensemble des activités dites de support ou de pilotage opérationnel.

Tableau N°1 : Récapitulatif de l'ensemble des objectifs des activités « support et pilotage » des cinq départements ministériels objets de cette étude assimilé à leur indicateur de mesure

Objectifs	Indicateurs
Moderniser les outils de gestion oui	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Taux de disponibilité du Système d'information ❖ Ratio d'efficience bureautique
Développer les compétences du personnel et optimiser l'efficience de la gestion des ressources humaines non	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre moyen de jours de formation par agent par année ❖ Ratio d'efficience de la gestion des ressources humaines

Objectifs	Indicateurs
Optimiser l'organisation et rationaliser la gestion des ressources non	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ratio d'efficience de la gestion des ressources humaines ❖ Part des femmes bénéficiaire de la formation
Dispenser une formation performante de la qualité répondant aux besoins et exigences du marché d'emploi. non	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Part d'autofinancement réalisé à travers ces prestations ❖ Nombre d'accréditation de filières de formation
Consolider la communication, les systèmes d'information et améliorer la qualité du service rendu.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Taux d'informatisation des services rendus aux usagers ; ❖ Taux de disponibilité de la plateforme informatique ; ❖ Taux d'informatisation des processus métier ;
Améliorer la gestion bureautique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ratio d'efficience bureautique;
Moderniser et rationaliser la gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indice de performance du Système d'Information ; ❖ Pourcentage des femmes candidates aux postes de responsabilité ; ❖ Ratio d'efficience de la gestion des ressources humaines ; ❖ Pourcentage des formations ou de personnes formées ;
Optimiser et renforcer les compétences	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pourcentage des femmes occupant des postes de responsabilité ; ❖ Taux de couverture de la formation par sexe ;
Moderniser le système d'information	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Taux de numérisation des processus métiers et support ; ❖ Taux de disponibilité du Système d'information ;
Améliorer l'accès à la formation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Effectif formé sur la budgétisation sensible au genre ;
Consolider les systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Taux de disponibilité des systèmes

Objectifs	Indicateurs
et garantir leur disponibilité	d'information ;
Optimiser l'efficience de la GRH	❖ Ratio d'efficience de la gestion des ressources humaines ;
Maîtriser les coûts de logistiques	❖ Nombre de locaux administratifs faisant l'objet de réhabilitation ; ❖ Ratio d'efficience logistique ;
Généraliser l'accès aux prestations sociales aux niveaux central et régional	❖ Taux de bénéficiaires des prestations sociales offertes.

Source : Compilation des objectifs et des indicateurs définis dans les projets de performance publiés sur le site officiel du ministère chargé des finances

L'étude des objectifs consolidés dans le tableau ci-dessus permet de distinguer trois volets communs à l'ensemble de ces départements ministériels : le volet Ressources Humaines, le volet Système d'Information, le volet Social et Qualité de service

❖ **Volet ressources humaines** : l'amélioration de la gestion des ressources humaines est parmi les principaux volets des programmes supports des administrations publiques. Les objectifs liés à ce volet sont toutefois différents, nous citons à titre indicatif l'amélioration de l'accès à la formation, l'optimisation de l'efficience de la GRH, ou encore le renforcement des compétences. L'analyse effectuée a permis de constater que l'ensemble des départements ministériels ayant fait l'objet de la présente étude dispose d'un plan de formation relatif à l'année 2020. Toutefois, ce dernier n'a pas été mis en œuvre en raison de la propagation de l'épidémie Covid-19.

Bien que 40% des administrations ont effectuées des séminaires de formation via des webinaires, ces dernières ne figuraient pas dans le plan de formation et par conséquent, ne peuvent faire l'objet de mesure de la réalisation des objectifs y afférents.

De plus, les outils mis en œuvre pour le renforcement des emplois et des compétences à savoir le Référentiel des Emplois et des Compétences et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ne sont pas opérationnels chez la majorité des administrations concernées, (soit quatre sur une base de cinq). Par conséquent, bien que le Covid-19 ait peut-être retardé la mise en œuvre de la GPEC, cet objectif aurait été difficilement atteint dans les conditions communément considérées « normales » au sein de l'administration publique.

Par ailleurs, l'analyse de la courbe de retraite a permis de ressortir une baisse des effectifs du personnel de près de 40% qui ne peuvent être récupérés via le recrutement dans les conditions économiques actuelles du pays.

Volet système d'information : les systèmes d'information sont au centre des intérêts du pays bien avant la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique des Finances. Cependant, aucune des administrations publiques concernées n'a réussi le défi de l'informatisation des procédures métiers.

De plus, sur les trois administrations ayant opté pour la mise en œuvre du schéma directeur des applications informatiques, 67% de ces dernières ne sont pas opérationnelles ou ne permettent pas l'utilisation de l'ensemble des fonctionnalités prévues dans les cahiers de charges. Le taux faible d'informatisation des procédures n'est certainement pas dû à la crise sanitaire Covid-19 puisque aucune action relative à sa mise en œuvre n'a été ressortie lors de l'analyse des réponses de l'échantillon.

Volet social et qualité de service rendu : l'amélioration du service rendu au citoyen a été déclarée comme une priorité pour le gouvernement marocain ayant opté pour la performance des administrations publiques.

L'analyse a permis de constater que l'ensemble des plateformes de l'échantillon sont mises en service au profit des usagers et sont également opérationnelles. L'étude n'a pas permis de ressortir un lien apparent entre l'aboutissement des objectifs en termes de qualité de service et la propagation de la pandémie Covid-19.

2.3. Synthèse des travaux

La présente étude analyse la réalisation de 14 objectifs du programme « support et pilotage » de cinq administrations publiques. Les résultats obtenus font ressortir que 71% des objectifs fixés n'ont pas été atteints et n'ont enregistré aucune amélioration au cours des huit premiers mois de l'année 2020. Cependant, uniquement 40% parmi ces objectifs n'ont pas enregistré d'amélioration en raison de la propagation de la pandémie covid-19.

Entre autres, l'analyse et la consolidation de l'ensemble des résultats obtenus a permis de formuler les constats ci-après :

- ❖ D'une première part, les objectifs fixés par l'ensemble des administrations de l'échantillon sont liés majoritairement à la gestion des ressources humaines et à l'informatisation des systèmes.

Par conséquent, l'étude n'a pas pu évaluer le volet financier puisque la méthode approchée par le gouvernement marocain ne permet pas la fixation d'objectifs financiers. Cependant, une analyse des écarts entre les dépenses prévues et réelles pourrait permettre une vision sur la pertinence de la prévision budgétaire et la réalisation des programmes budgétaires.

- ❖ D'une deuxième part, la mesure des indicateurs des programmes de support et de pilotage ne peut en aucun cas donner une image fidèle sur l'efficacité de l'action publique ou garantir l'absence du gaspillage ou de la fraude.

En effet, les indicateurs peuvent être mal définis ou faussement calculés, ces premiers résultats sont à prendre avec beaucoup de recul et avec un œil critique.

- ❖ D'une dernière part, rien ne garantit la réalisation des objectifs n'ayant pas été atteint en raison de la propagation de la pandémie Covid-19 dans d'autres circonstances plus favorables.

Par conséquent, la pandémie Covid-19 ne doit pas être prise comme la seule et unique raison pour laquelle le taux d'atteinte des objectifs supports et de pilotage de l'échantillon de cette étude est faible atteignant à peine les 29% de l'ensemble des objectifs opérationnels fixés.

Plus encore, notons que cette étude n'a pu inclure que 5 administrations publiques avec un nombre d'interlocuteurs très restreint, tenons compte de la situation épidémique du pays, soit une personne par administration et ce, via des entretiens téléphoniques et des vidéo-conférences programmés à l'amiable.

Conclusion

Le principal apport de la réforme budgétaire a été la substitution de la culture de moyen par une culture de résultats tout en adoptant une programmation budgétaire triennale par programme. L'objectif du gouvernement marocain est de s'assurer que les ressources de l'Etat sont utilisées avec efficacité et efficience tout en réalisant les objectifs définis.

L'efficacité des programmes budgétaires ne peut être considérée sans la réalisation d'un taux satisfaisant d'atteinte des objectifs stratégiques y afférents. Après quatre années de mise en œuvre progressive de la budgétisation par programme axée sur les résultats, ce modèle est confronté aujourd'hui à plusieurs contraintes qu'il conviendrait d'analyser particulièrement en cette période de crise sanitaire liée à la propagation du Covid-19.

Après consolidation des résultats de cette étude concernant la réalisation de 14 objectifs du programme « support et pilotage » commun à cinq administrations publiques, trois volets de gestion communs à l'ensemble de ces départements ministériels ont été analysés. Un premier volet relatif aux ressources humaines évalué via des indicateurs d'amélioration de la formation, d'emplois et de compétences et de garantie de la relève tenons compte de la courbe peu encourageante du départ à la retraite. Un deuxième volet relatif au système d'information dont le défi n'a pas été réussi à ce jour en matière d'informatisation des procédures métiers. Et finalement, un troisième volet relatif à la qualité de service qui, contrairement aux deux premiers volets, enregistre une certaine amélioration.

Les résultats de cette étude révèlent que 71% des objectifs fixés n'ont pas été atteints et n'ont enregistré aucune amélioration au cours des huit premiers mois de l'année 2020. Toutefois, uniquement 40% parmi ces objectifs n'ont pas enregistré d'amélioration en raison de la propagation de la pandémie covid-19.

Tenons compte de la situation des finances publiques actuelle, ne serait-il pas intéressant de concevoir un nouveau modèle des programmes budgétaires permettant un alignement avantageux des politiques publiques par secteur ? Un nouveau terrain qui mériterait d'être exploré.

BIBLIOGRAPHIE

1. Texte réglementaire

- 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 ;
- Décret n° 2-15-426 du 28 ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances.

2. Ouvrage

- Haut-commissariat au Plan. (2020). « Budget économique exploratoire 2021 », pp.4-6
- Programme des nations unies pour le développement. (2002). « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats », Bureau de l'évaluation du PNUD, pp : 9-10.

3. Guide ministériel

- Ministère de l'Economie et des finances, (2016) « Guide de construction des programmes budgétaires », pp : 31-32.

4. Article scientifique

- Nafzaoui, M.A. & Ferdoussi, S. (2019). « la fonction du contrôle de la gestion dans la sphère publiques » Revue CCA, Volume 4 : Numéro 12, pp: 3-4.
- Boumkhaled, M. et al. (2018). « La gestion axée sur les résultats (GAR) au Maroc », RCCA, Volume 2, n° 7, pp : 976-992.