

Colloque international sous le thème « Management de la performance des organisations : quelles spécificités et quelles pratiques ? », ENCG-Tanger, 21-22 juin 2012.

**Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc
à l'ère de la gestion par résultats : proposition d'indicateurs
socioéconomiques**

Khalid OULAD SEGHIR

Enseignant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Oujda

Mail: oulad_seghir2000@yahoo.fr

Tel: 0660441488

Nizar GALLOUJ

Doctorant

Laboratoire de Recherche en Comptabilité-Management-Audit

Ecole Doctorale Economie et Gestion, FSJES-Oujda

Mail: nizargallouj@hotmail.com

Tel : 0671952513

Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultats : proposition d'indicateurs socioéconomiques

Résumé

Soucieuses de balancer entre la satisfaction des citoyens et la rationalisation budgétaire, les collectivités territoriales, à l'instar des autres organismes publics au Maroc, ont connu récemment un mouvement de modernisation relativement constaté. Parmi lequel, nous trouvons la nouvelle logique caractérisant le management public, en l'occurrence le passage d'une logique des moyens (juridique) vers une logique des résultats et de la performance (managériale). Cette dernière suscite des outils et une panoplie d'instruments accompagnateurs pour assurer leur réussite.

Partant de ce constat, notre communication vise à proposer une batterie d'indicateurs idéaux-types s'inspirant de l'approche socioéconomique de l'ISEOR¹ et permettant d'une part, une meilleure consécration de cette nouvelle logique, et d'autre part, de surmonter les limites des systèmes de contrôle et d'information comptable en vigueur.

Pour arriver à des indicateurs pertinents, nous estimons opportun de mener une étude empirique ayant pour objectif de dresser un état des lieux des systèmes d'information et de contrôle des collectivités locales. Notre choix se portera sur un échantillon de 5 communes appartenant à la région de l'oriental.

Mots clés : Collectivités territoriales, gestion par résultats, performance socioéconomique, système d'information, système du contrôle, indicateurs de performance socioéconomique.

¹ Institut Socio-Economique des Entreprises et des Organisations.

Introduction

Comme les entreprises, la recherche de performance préoccupe aussi les collectivités territoriales. Depuis plusieurs années, la performance est au centre de plusieurs projets de modernisation et de restructuration des organismes publics, notamment les collectivités territoriales. Ces dernières sont censées de gérer plusieurs contraintes : continuité des services publics locaux et satisfaction des usagers, exigences croissantes des usagers sur la quantité et la qualité des services, rarefaction des ressources, reddition des comptes justifiant les actions entreprises ... la légitimité d'une action publique est soumise à « un devoir de rendre compte » (Busson-Villa, 1999) qui doit justifier les résultats ou les performances réalisés.

Le pilotage de la performance dans les organisations publique a pris de l'ampleur surtout avec l'avènement de la gestion par résultats (GPR). Il s'agit d'un mode de gestion qui incarne l'amélioration de la performance publique par le progrès du service rendu au citoyen (Biondi et al. 2008). Elle vise à atteindre l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la chose publique à travers l'adoption d'un système de performance basé sur des indicateurs essentiellement quantifiables et financières.

Au Maroc, l'Etat a entrepris plusieurs actions visant la modernisation et la promotion des collectivités territoriales : La nouvelle charte communale, la nécessité pour chaque Président communal de tenir un plan de développement socio-économico-culturel local, le projet de gouvernance locale et la stratégie lancée par le Ministère de l'intérieur en mai 2009 baptisée « commune à l'horizon 2015 ». Toutefois, l'adhésion des collectivités à la GPR reste à son état embryonnaire. Certes, celles-ci disposent des systèmes d'information et de contrôle mais ils ont plus une mission de reporting que de pilotage.

Partant de ce constat, notre communication vise à proposer une batterie d'indicateurs idéaux-types - en tant que noyau dur du système d'information et de contrôle- permettant d'une part, une meilleure consécration de la nouvelle logique axée sur les résultats, et d'autre part, de surmonter les limites des systèmes de contrôle et d'information comptable en vigueur. Pour arriver à des indicateurs pertinents, nous devons également introduire la performance sociale, négligée par la GPR, intégrer des éléments qualitatifs et quantitatifs, mais aussi des attributs dysfonctionnels. Pour ce faire, nous nous inspirons de l'approche socioéconomique de l'ISEOR qui propose une définition plus large de performance articulant performance économique et performance sociale, une méthodologie de pilotage qualimétrique, ainsi qu'une forme de contrôle beaucoup préventif facilitant la réduction et la maîtrise des

dysfonctionnements nécrasant le corps de ces collectivités (témoigne les rapports de la cour des comptes).

Notre article se décompose en trois points fondamentaux. Le premier point traite le cadre général de la logique de la gestion par résultats tout en essayant de la croiser avec l'approche socioéconomique des organisations en vue d'étudier l'apport de cette dernière dans la nouvelle gestion des organismes publics, ainsi que l'apport de l'approche socioéconomique dans l'amélioration de quelques aspects négligés par cette nouvelles logique en la rendant plus exhaustive. Nous évoquons, ensuite, dans un deuxième point, les limites des systèmes d'information et de contrôle. les limites ainsi dégagés vont nous servir de base pour le choix de nos paramètres d'indicateurs. Enfin, pour tenter surmonté les limites des systèmes d'information et de contrôle et pour une meilleure consécration de la logique axée sur les résultats, nous essayons de proposer une batterie d'indicateurs idéaux-types qui répondent fortement aux aspirations de ces collectivités, avec des paramètres que nous jugeons nécessaires.

1. Pilotage de la performance suivant la logique de la gestion par résultats

La gestion par résultats est un des éléments dominants de la nouvelle gestion publique (Proulx et Machiavelli, 2005). C'est un mode de gestion dont le contenu ne diffère guère des principes du contrôle de gestion classique vu comme un système de régulation des comportements (Burlaud et Simon, 1997) basé sur un système de pilotage qui intègre des indicateurs comptables et financiers. En s'inspirant de la logique cybernétique, la GPR prône un type de contrôle du comportement à distance (ou a posteriori)

Partant de ces constats, nous estimons que ce mode de gestion écarte d'autres dimensions de performance notamment la performance sociale, ainsi qu'il néglige d'autres formes de contrôle. Le recours à l'approche socioéconomique semble légitime pour renforcer la performance interne des organisations publiques puisque elle nous offre une définition très large de performance associant performance économique et performance sociale et inscrit le contrôle de gestion dans un cadre permanent visant l'amélioration durable de performance.

1.1. La gestion par les résultats est au cœur de la nouvelle gestion publique

Notre objectif dans cette section est de montrer les principes et la logique qui sous-tendent ce nouveau modèle de gestion ; mais au préalable, il faut situer celui-ci par rapport aux pratiques récentes de la nouvelle gestion publique.

1.1.1. La nouvelle gestion publique : l'entreprise comme référence

La nouvelle gestion publique trouve son origine dans les laboratoires d'idées néo-libérales des années 70 (Marrien, 1999), mais ses percepts ne sont mis en application qu'à partir des années 80 et années 90.

Apparue dans un contexte de raréfaction des deniers publics et de contestation de la légitimité de l'action public (Guenoun et Salery, 2009). La NGP, Selon Bezes (2005, p. 28), désigne « un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions pratiques expérimentées dans des réformes (notamment dans les pays anglo-saxons) et de rationalisations doctrinales réalisées par des organisations transnationales (OCDE, Banque mondiale, etc.) ». La NGP puise ses fondements théoriques sur de nombreux courants de pensée : courant néoclassique, théorie de l'agence, théorie de public choice, théorie des coûts de transaction...

L'idée principale véhiculée par ce courant est d'instituer l'entreprise en modèle de référence à méditer (Desmarais et al. 2007). Les partisans de ce courant pensent que pour rompre avec les pratiques classiques jugées inefficaces, rigides et non innovantes, le secteur public doit intégrer les outils et les méthodes de management du secteur privé. Malgré les controverses à l'encontre de cette vision, le mouvement de la « managérialisation » (Chatelain-Ponroy, 2009) de secteur public est devenu un fait réel. En effet, la nouvelle gestion publique constitue actuellement une référence pour plusieurs programmes de réformes et de modernisation de secteur public dans le monde. Certains même ont qualifié ces réformes de véritable « révolution copernicienne » (Visscher et Varone, 2004)

La NGP peut être vue comme le fruit d'une vague de critiques à l'égard du modèle bureaucratique – webernien (Waintrop et Chol, 2003). Les tenants de ce courant rejettent les principes sur lesquels se base le modèle bureaucratique, notamment la hiérarchisation des fonctions, la professionnalisation et l'impersonnalité des règles et procédures, et proposent d'autres principes alternatives :

- Nécessité d'introduire des mécanismes de marché dans toutes les organisations publiques, y compris les organisations d'intérêt général définies autrefois comme des

organisations de l'Etat-providence (création des quasi-marchés). On part ici de l'idée de la supériorité du marché sur tout autre système de régularisation et particulièrement le système basé sur la régularisation par la hiérarchie et les procédures bureaucratiques (Merrien, 1999)

- La décentralisation des tâches administratives et la délégation de la gestion au niveau le plus bas par la création des agences fonctionnelles plus autonomes et plus flexibles. Le but fondamental est de responsabiliser plus les acteurs en contact avec les utilisateurs des services tout en leur accordant une marge de manœuvre encourageant l'esprit entrepreneurial (Farnham, 1996)². La décentralisation vise également la séparation entre le niveau stratégique, qui relève du pouvoir politique, et le niveau opérationnel, qui est sous la responsabilité de l'administration.
- La recherche de l'excellence via l'instauration d'une culture qualité au sein des organisations. Les utilisateurs des services sont considérés comme des clients qu'il faut satisfaire par l'adaptation des services offerts à leurs besoins.

En se basant sur ces principes, la NGP reconnaît explicitement que la modernisation passe par l'introduction de la logique de gestion et la libération de l'esprit d'entreprise à l'ensemble du secteur public (Bezes, 2005) qui constitue une occasion extraordinaire pour introduire des changements sur le plan des structures, du fonctionnement et de la culture des organisations publiques (Mazouz et Rochet, 2005). L'adhésion aux valeurs de l'entreprise oblige les organismes publics à rompre avec les anciennes pratiques administratives dont la légitimité se jouait davantage sur l'application stricte des procédures et règles institutionnelles (Bastien, 2010) et sur une redistribution des ressources collectives définies par un cadre politico-juridique centralisé (Bernard 2009, Spanou, 2003)³ vers d'autres pratiques dont la légitimité dépend essentiellement des performances réalisées en termes d'efficacité et d'efficience. Les organismes publics doivent se conduire comme des entreprises en y imprégnant une culture de performance et en adaptant une gestion axée sur les résultats.

1.1.2. La gestion par résultats : la performance ne pourrait être que financière

La gestion par résultats ou par performances est un mode de gestion qui vise à atteindre l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la chose publique. L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs alors que l'efficience mesure la capacité de

² Cité par Emery (2005)

³ Cité par Bastien R., (2010).

l'organisation à minimiser les ressources employées pour atteindre les objectifs. La mise en place de la GPR suppose donc au préalable de fixer les objectifs qui sont très souvent quantifiables et de type comptable et financier. Le choix des objectifs quantifiables facilite énormément le suivi l'évaluation des actions entreprises, on part de l'idée qu'on ne peut gérer que ce qu'on pourrait mesurer. Quant aux données comptables et financières, elles ont l'avantage d'harmoniser les informations et de faciliter la reddition des comptes quelque que soit l'hétérogénéité des activités du secteur (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008).

La réussite de la démarche par résultats est conditionnée par le degré d'intégration des principes de la NGP déjà évoqués, à savoir : l'autonomie, la responsabilité, la séparation entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique et la recherche de la qualité.

D'après les critères précités, la GPR développe une forme de contrôle de gestion de type à posteriori et à distance dans une optique contractuelle associant le donneur d'ordre et l'exécutant et supposé renforcer l'autonomie des responsables-gestionnaires (Bezes, 2005).

Malgré l'universalisation du concept de la GPR (Proulx et Machiavelli, 2005), les pratiques dans le monde diffèrent d'un pays à l'autre suivant le contexte politique, social et économique de chaque pays. Au Maroc par exemple, Les principes de démarche ont été appliqués dans le cadre budgétaire visant à établir un lien entre les dépenses publiques et l'atteinte des résultats. La réforme à ce niveau cherchait à renforcer l'efficacité de la dépense publique par le développement d'une budgétisation axée sur les résultats au lieu de celle axée sur les moyens. Le budget n'est plus présenté suivant la nature économique ou administrative de dépenses, mais par rapport à la destination des dépenses suivant une logique de la planification stratégique : mission, programme et actions.

En s'inspirant de la logique privée, la gestion par résultats intègre un ensemble des méthodes et des outils du management ayant pour but la recherche de l'amélioration de la performance en privilégiant un contrôle d'efficacité et d'efficience au lieu d'un contrôle de régularité. On est alors dans la logique des premières pratiques en matière de contrôle de gestion, vu comme processus de vérification confrontant les résultats et les objectifs. Anthony (1965) a déjà défini le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ». Ce modèle a été très sévèrement reproché puisque la performance est recherchée que dans sa dimension comptable et financière et le contrôle qu'il véhicule est de type à posteriori. Il se réfère à un modèle de fonctionnement de l'entreprise de type cybernétique qui considère le contrôle

comme un processus de correction et d'ajustement des écarts entre les réalisations et les prévisions. Ce modèle ne permet pas alors de développer des processus de création et d'innovation ou de l'apprentissage organisationnel puis qu'il prône une démarche beaucoup plus adaptative qui ne conduit pas au changement (Burlaud et Simon, 1997).

Sans nier l'importance de la performance économique et les mécanismes du contrôle à posteriori, le contrôle de gestion socioéconomique nous offre une autre vision de performance beaucoup plus large et d'autres modes de contrôle alternatifs.

1.2.L'apport du contrôle de gestion socioéconomique à la gestion par résultats

Nous essayons ici de discuter la contribution de l'approche socioéconomique des organisations dans ce nouveau mode de gestion axé sur les résultats. L'approche s'étend aux autres dimensions de performance et propose d'autres formes de son pilotage.

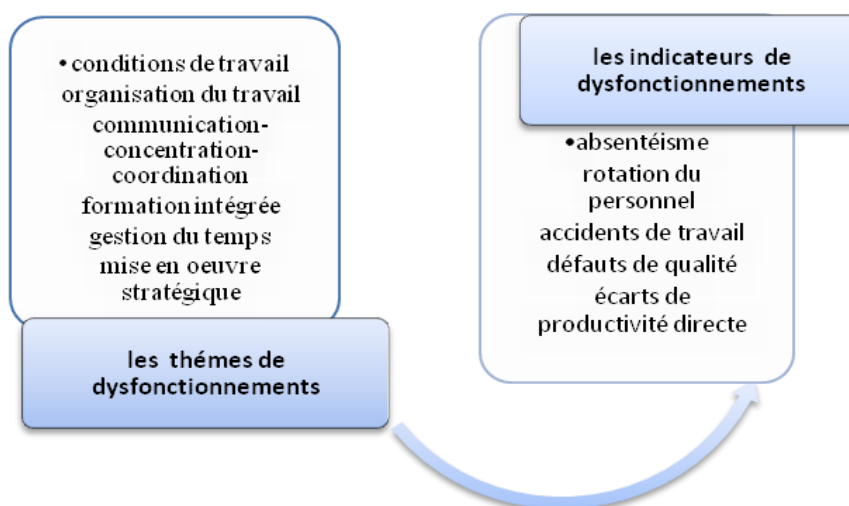
1.2.1. L'approche socioéconomique

L'approche socioéconomique des organisations est développée par H. SAVALL et son équipe de recherche ISEOR⁴ suite à plusieurs études et recherche-interventions menées depuis 1976 et visant à comprendre les conditions d'efficacité et de stabilité d'un capitalisme responsable en antagonisme à la perversité du capitalisme spéculatif (Savall et Zardet, 2009).

Une des hypothèses de base sur laquelle repose l'approche socioéconomique c'est que toute organisation génère spontanément des dysfonctionnements (Savall et Zardet, 2009). Ces derniers sont le résultat d'interactions entre les structures et les comportements (Savall, 1975); Les structures expliquent les conditions de vie au travail; elles sont décomposées en cinq catégories : structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales alors que les comportements des individus obéissent à cinq logiques : logique individuelle, logique de groupe d'activité, logique de groupe d'affinité et logique collective. Suivant la logique de l'approche, Les dysfonctionnements expliquent un écart entre le fonctionnement souhaité, appelé orthofonctionnements et le fonctionnement constaté. Ils sont classés en six catégories : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces six éléments constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements (Savall, 1995), et

⁴ Institut Socio-Economique des Entreprises et des Organisations. Laboratoire scientifique créé en 1973 par SAVALL qui propose une nouvelle pratique de la recherche et de l'intervention en entreprise qui a été structurée et modélisée par l'expérimentation répétée et évaluée "sur le terrain".

doivent alors faire l'objet d'une régularisation de fait de leur impact négatif sur la valeur ajoutée réelle et potentielle des organisations (Savall et Zardet, 2009). Selon Savall et Zardet (1975, 2009), la régularisation des dysfonctionnements engendre des coûts qui grèvent la performance économique de l'organisation. Ces coûts sont qualifiés par les auteurs des coûts cachés car, ils ne sont pas explicites dans les systèmes d'information usuel telle que le budget, la comptabilité générale, et la comptabilité de gestion. Pour évaluer ces coûts cachés, la théorie propose une analyse qui doit couvrir les indicateurs socioéconomiques suivants : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits (biens et services) et la productivité directe.



Les familles de dysfonctionnements et leurs indicateurs (Confectionnée par nous-mêmes sur la base de Savall et al. 2000, p.39)

En somme, pour réduire les dysfonctionnements internes et les coûts cachés, l'approche propose un système de pilotage combinant la performance sociale et la performance économique.

1.2.2. Le contrôle de gestion socioéconomique : la gestion par résultats doit intégrer aussi la performance sociale

Si le modèle de contrôle de gestion classique prône la maîtrise de la performance économique et ses critères de compétitivité, rentabilité et productivité (Naro, 2004)⁵, le contrôle de gestion socioéconomique, par contre, propose une approche combinatoire de performance, articulant la performance sociale et la performance économique. Pour Cappelletti (2006), le contrôle de

⁵ Cité par Cappelletti (2006).

gestion socioéconomique s'intéresse à la maîtrise de la performance sociale qui se matérialise le plus souvent par la satisfaction des salariés et la mesure de ses impacts sur la performance économique. Comme pour la théorie des ressources de Hamel et Prahalad (1990), le modèle considère que le facteur humain est une source d'avantage stratégique durable et il ne peut être considéré comme une charge à réduire. Suivant la logique du modèle, une organisation, que ce soit privée ou publique, doit maîtriser sa performance sociale pour atteindre la performance économique. Du pilotage par les résultats et les chiffres, on passe alors à un pilotage des hommes (Mevelléc, 1990).

Le modèle de contrôle de gestion socioéconomique propose un ensemble des outils pour piloter la performance dont le plus important est le tableau de bord de pilotage. C'est un outil qui regroupe un ensemble d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers utilisés pour piloter les personnes et les activités afin d'atteindre les objectifs. Ces indicateurs sont déduits par référence à la notion de fonctionnement attendu ou orthofonctionnement ; ils mesurent plus les dysfonctionnements qui reflètent les écarts constatés et révélés par rapport au fonctionnement attendu. Pour Cappelletti (2006), ces indicateurs révèlent un état de l'efficacité sociale de l'organisation.

En outre et contrairement à la gestion par résultats qui privilège une seule forme de contrôle qui est le contrôle à posteriori, le contrôle de gestion socioéconomique propose une autre forme de contrôle. Il s'agit de contrôle concomitant et préventif dont le but est de créer une spirale progressive d'amélioration socioéconomique (Savall et Zardet, 1992). Ce type de contrôle ne permet pas de repérer les dysfonctionnements seulement, mais il permet de faciliter le suivi de ces dysfonctionnements, d'accroître la vigilance et de freiner leur enfouissement à nouveau dans l'organisation (Savall et Zardet 2009).

Afin de mettre en place ce type de contrôle, l'approche propose des interventions socioéconomiques conciliant l'évaluation quantitative, qualitative et financière et impliquant l'ensemble des acteurs. Le contrôle de gestion ici doit remplir deux rôles : le pilotage de la performance et le pilotage du changement (Cappelletti et Khouatra, 2009) et la mission du contrôleur de gestion ne se limite pas aux tâches de vérification et d'inspection, mais elle s'étend au conseil, assistance et formation (Savall et Zardet, 2009).

2. Au-delà des limites des systèmes d'information et de contrôle...

Le choix des indicateurs dépend beaucoup de la nature du système d'information et de contrôle existant. Or, ces deux systèmes au sein des collectivités ne permettent pas le repérage des dysfonctionnements.

Nous partons de l'hypothèse que le système de pilotage à proposer doit dépasser les limites de deux systèmes en vigueur et facilite la détection des dysfonctionnements.

2.1. Un système d'information inefficace

La plupart des systèmes d'information dans les collectivités territoriales revêtent un caractère comptable et financier. Ils empruntent à la comptabilité administrative (décret n°2-09-441) et à la comptabilité générale (décret n°2-09-144 du 3 janvier 2010). Respectivement, le compte administratif est issu de la comptabilité administrative, le bilan et le CPC sont issus de la comptabilité générale.

Les informations émanant des systèmes de la comptabilité administrative sont de nature budgétaire et financière. Genesse (1995)⁶ écrit que *"les systèmes demeurent restreints aux informations historiques sur les résultats des activités réalisés dans l'organisation. Les états comptables et financiers ne fournissent pas de variables d'action et n'identifient pas les causes de ces résultats. L'éclairage qu'ils apportent au gestionnaire est finalement peu pertinent pour l'aider à prendre des décisions"*. Nous ajoutons, d'un côté, que quand il s'agit de comptabilité administrative, les systèmes d'information se contentent de visualiser l'ensemble d'encaissement des recettes et de décaissement des dépenses sans se soucier d'apporter d'aide aux autres aspects constituant les prérogatives des collectivités, notamment la qualité des services offerts, le degré de satisfaction des citoyens, l'état d'avancement des projets de développement etc. Lmimouni (2009) avance que cette optique réductrice ne favorise pas la production d'informations financières ciblées, à même de ne pas permettre : l'appréciation des résultats, la mesure des performances et la pertinence de la décision. De l'autre côté, lorsqu'il s'agit de la comptabilité générale, il y a lieu d'admettre que les collectivités n'en ont pas assez avancé dans l'application de ses principes et mécanismes, dès lors toutes limites adressées à cette typologie reste moins significative et infondé. En revanche, nous admettons que les limites que nous pouvons reprocher aux systèmes de comptabilités générales des entreprises sont les mêmes que les collectivités territoriales⁷. Si nous partons du système d'information comme outil de contrôle de gestion, il devrait être

⁶ Cité par Khouatra et Cappelletti (2000), p.5

⁷ A signaler que le plan comptable général des collectivités est en gestation au Conseil National de Comptabilité.

d'une périodicité généralement courte allant du quotidien à l'annuel pour favoriser la rapidité de réaction et mener des actions correctives en des moments opportuns. Le délai de présentation des informations joue un rôle prépondérant dans la prise de décision et dans la régulation de dysfonctionnements, voire dans le pilotage de la performance. Or, le système actuel ne produit que des informations tardives et ne favorise nullement le repérage des zones de dysfonctionnements.

2.2. Une omniprésence du contrôle de régularité à caractère budgétaire

Il est de toute évidence que le contrôle effectué par les instances que ce soit interne ou externe est d'une utilité non moins importante. Toutefois et malgré l'introduction de certains principes de la GPR dans la gestion des collectivités, le système de contrôle reste marqué par des insuffisances immenses.

Nous pouvons dire que le contrôle en vigueur actuellement est un contrôle de régularité de type weberien dont la conformité au droit est sacrée. L'intérêt porté à la régularité menace l'efficacité dans la mesure où les règles et les procédures formelles ne peuvent être durablement un moyen de régularisation (Busson-Villa, 1999).

Nous pouvons alors résumer les limites du système de contrôle en termes de caractéristiques suivantes :

- Un contrôle tardif ne permettant pas de régulariser les dysfonctionnements en temps réel et par conséquent, cela pourrait affecter la qualité des prestations offertes. Une intervention tardive après dysfonctionnements. En l'absence d'une réaction au bon moment, les dysfonctionnements entraîneront des coûts cachés que le système comptable formel ne peut plus les repérer.

Un contrôle entièrement externe et centralisé dans la mesure où il est partagé entre les instances externes de contrôle et les assemblées délibératives. Le contrôle interne est très faible et le rôle des opérationnels internes restent marginalisés. Or, cela est loin d'être compatible avec l'approche socioéconomique qui prône une décentralisation du contrôle. En effet, chaque individu, quelque soit son emploi ou son niveau hiérarchique, est témoin de dysfonctionnements : il en provoque, il en subit, mais il est aussi en mesure de rendre des suggestions pour réduire les dysfonctionnements (Savall et Zardet, 2003).

2.3. Méthodologie et résultats

Pour confirmer ou infirmer les limites soulevées, nous avons vu important de mener un travail sur terrain. Nous présenterons, d'abord, la méthodologie utilisée et ensuite, nous discuterons les principaux résultats de l'enquête.

2.3.1. Protocole d'enquête

L'enquête a été réalisée sur la base d'un échantillon de cinq communes urbaines de la région orientale. Les personnes interviewées sont tous des secrétaires généraux. Quoique que cet échantillon soit petit, nous pensons que ce choix est largement significatif dans la mesure où les pratiques du contrôle dans les collectivités territoriales sont quasiment semblables. D'autant plus qu'elles sont régies par un même cadre réglementaire, en l'occurrence la charte communale et les textes des finances locales et de comptabilité publique

Pour faciliter mieux la tâche aux répondants, nous avons vu important de choisir des questions fermées avec une marge d'explication en cas de besoin. En revanche, nous étions obligés de leur expliquer d'abord les questions pour la simple raison le questionnaire comportait des concepts spécifiques qu'un interviewé ne pourrait pas assimiler.

2.3.2. Résultats d'enquête

L'objectif ultime que nous avons assigné à notre questionnaire est de dresser un état des lieux des deux systèmes d'information et de contrôle dans le but de valider les constats sus mentionnés. Pour faciliter la lecture des résultats, nous avons vu important de les traiter suivants des critères. Le tableau ci-dessous résume les résultats de l'enquête concernant le système d'information en fonction des critères proposés.

Tableau 1 : Etat des lieux du système d'information dans les collectivités territoriales (Confectionné par nous-mêmes)

Communes	Commune urbaine A	Commune urbaine B	Commune urbaine C	Commune urbaine D	Commune urbaine E
Critères					
supports du système d'information	Compte administratif, Rapport de gestion	Compte administratif, Rapport de gestion	Compte administratif, Rapport de gestion et Tableau de bord budgétaire propre au secrétaire général	Compte administratif, Rapport de gestion	Compte administratif, Rapport de gestion
Périodicité des informations pour contrôle	Non adéquate : informations annuelles	Non adéquate : informations annuelles	Non adéquate : informations annuelles	Non adéquate : informations annuelles	Non adéquate : informations annuelles
Nature d'information	Les informations sont généralement quantitatives et financières	Les informations sont généralement qualimétriques	Les informations sont généralement d'ordres financiers et quantitatifs	Les informations sont généralement financières	Les informations sont généralement financières

Systèmes d'informations pour la bonne conduite	Insuffisant : besoin de renforcement	Insuffisant : besoin de renforcement	Insuffisant : besoin de renforcement	Insuffisant : besoin de renforcement	Insuffisant : besoin de renforcement
---	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Les résultats de l'enquête montrent que le système d'information dans les ces communes traitent essentiellement que les informations de nature financière ; les informations d'ordre non financière et quantitatives sont marginalisées. Quant aux supports utilisés, ils s'inscrivent généralement dans une optique de reporting permettant seulement la diffusion de l'information mais n'aidant pas au pilotage. La périodicité d'information pose aussi problème car les actions correctives se font toujours tard.

L'enquête que nous avons menée avait pour objectif également de dresser un état des lieux du système de contrôle mis en place dans les collectivités. Notre évaluation s'est portée sur l'efficacité du contrôle externe par rapport au traitement des dysfonctionnements. Ce choix s'explique par l'importance du contrôle externe en contrepartie d'un contrôle interne très faible et beaucoup plus informel.

Le tableau suivant montre les résultats de notre enquête qui valident la totalité des limites que nous avons déjà évoquées.

Tableau 2: Etat des lieux du système de contrôle dans les collectivités territoriales (Confectionné par nous-mêmes)

Echantillon / Critères	Commune urbaine A	Commune urbaine B	Commune urbaine C	Commune urbaine D	Commune urbaine E
Exercice du contrôle externe	Depuis 2006, seul de la cours régionale des comptes de l'IGF ⁸	Depuis 2006, un seul contrôle mené par l'IGF	Depuis 2006, aucun contrôle	Depuis 2006, aucun contrôle	Depuis 2006, une seule fois par IGAT ⁹ et deux fois par l'IGF
Qualité du contrôle externe	Insuffisant	Insuffisant : L'intervention n'est pas au bon moment	Insuffisant :	Insuffisant : pour guider et orienter à l'application des lois et réglementations en vigueur	Insuffisant : tardif pour éviter les dysfonctionnements et assurer une bonne gestion
Traitement des dysfonctionnements	Eviter partiellement	Rien faire	Rien faire	Eviter partiellement	Eviter partiellement
Formalisme du contrôle	Insuffisant : sans commentaire	Insuffisant : coordination interne	Insuffisant : manque de compétences	Insuffisant : manque de compétences	Insuffisant : manque de compétence et des moyens
Instrumentation	A dominante informelle	A dominante informelle	A dominante informelle	A dominante informelle	A dominante informelle
Réaction	Au moment opportun	Au moment opportun	Non opportune	Non opportune	Non opportune
Efficacité des aspects autocontrôlés	Moyenne pour les aspects budgétaires et faible pour le bon fonctionnement	Forte pour les aspects budgétaires et moyenne pour le bon fonctionnement	Moyenne pour les aspects budgétaires et faible pour le bon fonctionnement	Forte pour les aspects budgétaires et faible pour le bon fonctionnement	forte pour les aspects budgétaires et moyenne pour le bon fonctionnement

⁸ Inspection Générale des Finances

⁹ Inspection Générale de l'Administration Territoriale

Ces résultats attestent les remarques précédentes. En effet, Le contrôle est jugé insuffisant pour contrôler et réduire les dysfonctionnements. La réaction aux dérapages ne se fait pas toujours au moment opportun car l'exercice du contrôle est très tardif. Le contrôle est jugé également inefficace pour le bon fonctionnement des collectivités dans la mesure où il ne couvre que les aspects budgétaires.

3. ...Vers la proposition d'une batterie d'indicateurs de pilotage de performance

Après avoir montré et démontré les limites des systèmes de contrôle et d'information et dressé l'ossature de la nouvelle logique managériale dans le contexte public, notre objectif est, par la suite, de proposer une batterie d'indicateurs idéaux-types pour une bonne gestion des inputs/outputs conciliant les principes de l'approche socioéconomique et la nouvelle logique de gestion par les résultats, mais aussi qui tiennent compte des spécificités des collectivités territoriales.

En outre, les indicateurs que nous proposons ont pour but de surmonter les limites des systèmes de contrôle et d'information comptable déjà évoqués. Nous pensons qu'un indicateur est à la fois une information et un paramètre à contrôler. Il est donc le noyau dur du système d'information et de contrôle. Bref, la liste des indicateurs proposée vise à améliorer le système d'information et de contrôle tous en renforçant le pilotage interne.

Lesdits indicateurs sont tirés d'un questionnaire diffusé auprès de cinq communes de la région de l'oriental; ces dernières ont choisi des indicateurs qui commodes avec leurs activités et prérogatives. Pour les indicateurs sociaux, Le choix s'est porté sur : l'absentéisme, la rotation du personnel, l'attitude, la promotion et formation; l'indicateur « accident de travail » a été jugé sans importance. Quant aux indicateurs économiques, le choix s'est porté sur les indicateurs de prestation de service et budgétaire. En revanche, l'indicateur « écart de productivité directe » a été écarté.

Pour les raisons citées plus haut, nous optons pour une dichotomie d'indicateurs sociaux et indicateurs économiques, qui sont eux-mêmes déclinés en des indicateurs de formes : quantitatifs-qualitatifs-financiers et enchevêtrés entre les types d'indicateurs dysfonctionnels et orthofonctionnels (voir tableau 3).

3.1. Les indicateurs sociaux

Nous jugeons opportun de mettre sous-contrôle, d'un côté, les indicateurs sociaux dysfonctionnels entremêlés et reconfigurés par l'approche socioéconomique des organisations : absentéisme et rotation du personnel, de l'autre côté, les indicateurs orthofonctionnels issus des approches des ressources humaines : promotion, attitude et formation.

3.1.1. Absentéisme

L'absentéisme perturbe le fonctionnement normal d'une organisation, notamment le plan de production et l'organisation du travail (Martory et Crozet, 2001). Du coup, elle engendre des coûts cachés qui nécessite une intervention de régularisation (Savall et Zardet, 1992). Selon Taieb (2004), Le phénomène d'absentéisme nécessite des remplaçants entraînant une baisse des résultats d'exploitation. Si nous transposons cette incidence sur les collectivités, nous aurons à supporter une baisse de résultat budgétaire. Néanmoins, il n'est pas assez évident de gaspiller des fonds pour remplacer les absents dans les collectivités territoriales. Les incidences pourraient être en relation avec le bon fonctionnement des entités, le choc des collègues, le rendement, la qualité de service, la satisfaction des besoins.... D'où les conséquences peuvent rester bornées à des non productions et non créations de potentiel. En revanche, l'organisation peut par exemple chercher à réduire l'absentéisme excessif mais subsistera toujours un absentéisme « naturel » et incompressible (Margotteau, 2001). Parmi les absences autorisées par le décret réglementant la fonction publique communale et qui sont par conséquent naturelles, nous citons les congés. Ce type d'absence revêt quatre formes (d'après les dispositions de l'article 39 du dahir n°1.58.008) : les congés administratifs, les congés pour les raisons de santé, les congés de maternité et les congés sans rémunération. Les premiers, sont les congés annuels, les congés exceptionnels ou les permissions d'absences. Ensuite, les congés pour raisons de santé comportent les congés de maladie de courte durée, moyenne durée et longue durée. Aussi, les congés de maternité bénéficiant au personnel féminin sont fixés à 12 semaines avec rémunération. De par cet indicateur, le pilote doit chercher les causes de l'absentéisme (informations qualitatives), non naturelles ou incompressibles, et en calculer même le taux pour attirer l'attention des responsables hiérarchiques en vue de mener des actions correctrices en termes de conditions de vie au travail (Savall, 1973).

3.1.2. Rotation du personnel

Appelée aussi dans la littérature *turn over* ; elle désigne soit la rotation inter espace entre les services de l'organisation, intra espace dans le même service, ou à l'extérieur de l'espace. Ce phénomène peut avoir des répercussions néfastes sur la productivité d'entité. Il peut même déstabiliser le moral des collègues dans la même entité que dans d'autres lorsqu'il s'agit de quitter le poste. De même pour les nouveaux arrivés (peut être les nouveaux recrutés), il peut s'agir de degré d'intégration et d'adaptation au nouveau poste, de maîtrise des nouvelles tâches ainsi que l'acceptation du nouveau climat social à l'intérieur de l'entité.

3.1.3. Attitude

Parmi les constats qui marquent la bonne gouvernance locale, nous trouvons, d'après le guide de la bonne gouvernance locale (2006, p.23), l'existence des pratiques de corruption au sein des collectivités territoriales. Ces pratiques peuvent être le résultat des comportements et des mauvaises pratiques des fonctionnaires communaux, mais aussi de leur degré d'honnêteté.

Compte tenu de leurs incidences cruciales dans la détérioration de la bonne gouvernance locale, les mauvaises attitudes des fonctionnaires doivent être réduites. D'où l'objectif de pilotage de cet indicateur.

3.1.4. Formation

Considérée parmi les grandes familles d'indicateurs sociaux. D'après Rey (1991, p.134), « *la formation n'est pas une charge de fonctionnement mais un investissement ; les responsables de l'organisation sont en droit d'en attendre un « retour » en terme d'efficacité* ». Il est très judicieux d'avoir des indicateurs de suivi de celle-ci dans la mesure où l'impact de la formation sur la performance économique de l'organisation est sans à démontrer.

Les collectivités souffrent de l'incompétence de leurs fonctionnaires. La compagnie nationale d'embauche des jeunes titulaires de diplômes qui a été lancée aux alentours des années 90 a causé des complications aux collectivités territoriales marocaines. Cet état s'explique par le fait que nous trouvons des fonctionnaires de multiples disciplines et de formations n'ayant surtout aucun lien avec le domaine de la gestion administrative et financière tel qu'il l'a révélé le rapport de la cour des comptes (2007, p.288).

Cet état des choses accroît les dysfonctionnements : la non réalisation des objectifs, le surtemps, la surconsommation, la non qualité.... Pour y faire face, les collectivités territoriales devraient plutôt chercher et trouver une adéquation entre les métiers pratiqués et les métiers disponibles (Carlier et Ruprich-R, 2002). De même, l'utilité de la formation se voit clairement dans la mesure où elle permet aux fonctionnaires communaux de suivre les

évolutions technologiques et les innovations en matière de procédures, de techniques, mais aussi en matière de nouvelles pratiques réglementaires et législatives.

3.1.4. Promotion

La promotion est une action de motivation du personnel. Elle sert de base à distinguer le personnel ambitieux et qualifié de celui qui ne l'est pas. La promotion permet de motiver le personnel à fournir encore plus d'effort et d'accroître le rendement individuel. « *L'absence de promotion interne reflète une perturbation présente et annonce un dysfonctionnement futur* » (Rey, 1991, p.134). Partant de cet indicateur, nous pouvons fortement s'apercevoir que des fonctionnaires peuvent devenir mécontents et non ambitieux si on ne pratique pas la promotion.

3.2. Indicateurs économiques

L'un des objectifs de la pratique de la GPR est la satisfaction des besoins des usagers en termes de la qualité du service offert et de délai de prestation du service tout en optimisant les ressources.

Au niveau de ce point, nous avons choisi comme indicateur dysfonctionnel la qualité du service offert. Cet indicateur est développé par l'approche socioéconomique sous l'appellation « défaut de qualité ». Comme indicateurs orthofonctionnels, nous avons choisi la satisfaction des citoyens dans les meilleurs délais, collecte des recettes issues des taxes locales et le respect des enveloppes budgétaires.

3.2.1. Indicateurs de prestation de service

Les citoyens demandent que le service offert soit d'une meilleure qualité et dans les meilleurs délais.

- Qualité du service offert

Pour une définition exhaustive de la qualité de service, Bertrand et al (2000) ont défini la qualité d'un produit (bien ou service) comme une aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs. Dans la même veine, la qualité des services publics communaux garde comme souci privilégié la satisfaction des besoins des citoyens. En effet, nous entendons par service

public, toute activité d'une collectivité publique visant à satisfaire un besoin d'intérêt général (Avelé, 2011). Ces prestations devraient être assurées en fonction d'un rapport qualité/prix.

Pour juger et jauger la bonne qualité de services offerts par les différents services internes ou externes des collectivités territoriales, il faut disposer d'un ensemble d'informations permettant de refléter une vision claire et certaine sur la qualité de service offert. Ces informations, nous l'avons attaché aux réclamations de citoyens. Autrement dit, dans le cas où les réclamations se trouvent réduites ou inexistantes, cela montre que la collectivité offre ses services avec une meilleure qualité.

Par conséquent, les collectivités territoriales vont certainement bénéficier d'une immense économie de dépenses quand elles arrivent à contrôler et à suivre la qualité de leurs services offerts. La non qualité ou appelée aussi défaut de qualité d'après Savall et Zardet (2003) engendre des surcharges ou des sur dépenses, et nécessite des temps consacrés à des actions de régulation, ces surtemps qu'ils auraient du consacrer pour accroître la production, la commercialisation ou la prestation du service dans notre cas.

- **Satisfaction des citoyens dans les meilleurs délais**

Etre exigeant, c'est ce qui caractérise les comportements et les esprits des citoyens demandeurs de services, surtout lorsqu'il s'agit d'un service offert par les administrations publiques, tel est le cas des collectivités territoriales. Cette exigence est d'autant plus forte que les demandeurs cherchent la rapidité de satisfaction de leurs besoins. Il se peut que les demandeurs ou généralement les citoyens tolèrent pour une seule fois, mais la récurrence risque de causer des complications d'ordres sociopolitiques. La sanction principale à subir par les collectivités (les élus) en cas de mauvaise satisfaction des besoins est l'échec électoral d'après Carlier et Ruprich-R (2002). En revanche, les collectivités territoriales devraient être en mesure de veiller à la satisfaction des citoyens dans les meilleurs délais. Pour y arriver, il est évident qu'il soit mis en place des opérations administratives fluides, des répartitions claires des missions et des fonctions,

3.2.2. Indicateurs budgétaires

Face à la rareté des ressources financières qui les font souffrir et freinent la réalisation de leurs objectifs, les collectivités territoriales sont appelées plus qu'avant à accorder une place importante à la dimension budgétaire.

- **Collecte des recettes issues des taxes locales**

Parmi les taxes qui sont en faveur des communes, il y a les taxes rétrocédées. La collecte de ces taxes ne concerne nullement les communes, or, elle fait partie des prérogatives de l'administration des impôts, dont l'assiette se fait à travers le service assiette et le recouvrement se fait en faveur du comptable public (percepteur communal) dans le compte de la commune concernée. Ces taxes rétrocédées sont au nombre de trois : taxe professionnelle, taxe d'habitation et taxe des services communaux.

Néanmoins, les taxes que les collectivités sont appelées à collecter et y fournir d'efforts concernent les taxes suivantes : Taxe sur le transport public des voyageurs, taxe sur les opérations de construction, taxe sur les terrains urbains non bâtis, taxe sur les débits de boissons, taxe de séjour, taxe sur l'extraction des produits de carrières, taxe sur les opérations de lotissement¹⁰.

Les communes doivent déployer leurs efforts immenses en vue de la collecte de ces recettes locales constituant en fin de compte les recettes fondamentales des communes. Toutefois, la collecte en question passe typiquement par des actions de sensibilisation des citoyens et des efforts des collecteurs communaux. Ces actions suscitent un suivi et un pilotage considérable afin de soutenir les recettes.

- Respect des enveloppes budgétaires

Avant même de parler de la rationalisation, un obstacle dans la gestion budgétaire qui mérite aussi le suivi et le traitement. Il s'agit du dépassement des enveloppes budgétaires disponibles. Dans ce sens, les enveloppes budgétaires autorisées par le budget annuel constituent les crédits ouverts tant pour les recettes que pour les dépenses. Il sera donc idéal si les collectivités maîtrisent et contrôlent bien les enveloppes autorisées. Il convient de rappeler à ce niveau qu'en plus du contrôle mené par l'ordonnateur, un autre contrôle s'effectue par le comptable public avant le paiement (pour les dépenses). La non respect des crédits budgétaires disponibles nuit par la suite la gestion des collectivités et peut conduire à des transferts budgétaires (contraintes de lenteurs des procédures en relation avec la validation par les autorités de tutelle de cette opération) ou faire recours à des crédits auprès du fond d'équipement communal, surtout quand il s'agit du budget d'équipement.

¹⁰ Loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales.

Pour éviter cette sorte de dérapages et par la suite les conséquences qui peuvent avoir sur la performance, et malgré l'existence d'un contrôle de la régularité de la dépense de la part de l'ordonnateur, le suivi régulier, par les services internes de collectivités, de toutes les enveloppes ouverts afin d'éviter tout dépassement indésirable demeure étroitement impératif.

			Types d'indicateurs	
			Othofonctionnels	Dysfonctionnels
	Absentéisme	Quantitatif		(Nombre d'absence autorisé/nombre d'heures de travail)×100 (Nombre d'absences pour congés administratifs/nombre d'heures de travail)×100 (Nombre d'absences pour congés pour les raisons de santé/ nombre d'heures de travail)×100 (Nombre d'absences pour congés de maternité/nombres d'heures de travail)×100 (Nombre d'absences pour congés sans rémunération/ nombre d'heures de travail)×100 (Nombre d'absences pour congés exceptionnels/ nombre d'heures de travail)×100
		Qualitatif		Incidences négatives de l'absentéisme sur les collègues du même service et des services d'autres entités
		Financier		-
	Rotation du personnel	Quantitatif		(Nombre de transfert inter espace/ transfert total)×100 (Nombre de transfert intra espace/ transfert total)×100 (Nombre de transfert à l'extérieur de l'espace/ transfert total)×100
		Qualitatif		Intégration et maîtrise des nouvelles tâches Incidences négatives sur le groupe du service accueillant et du service quittant
		Financier		-
	Promotion	Quantitatif	(Nombre de personnes aptes/effectif du personnel)×100 (Nombre de personnes promues légalement/effectif du personnel)×100	
		Qualitatif	Respect du délai de promotion Aptitude (compétence, assiduité, expérience, ardeur au travail...)	
		Financier		-
	Formation	Quantitatif	(Nombre de formations en les nouvelles technologies/ nombre d'heures du travail)×100 (Nombre de formations en les nouveautés juridiques et de gestion/ nombre d'heures du travail)×100 (Nombre de formations assurées/ effectif du personnel)×100	
		Qualitatif	Compétence requise, Notoriété, qualité du formateur	
		Financier		-
	Attitude	Quantitatif	(Nombre de tentatives de corruption/ nombre de services rendus)×100 (Nombre de réclamations par semaine/nombre de services rendus)×100	
		Qualitatif		-
		Financier		-
	Qualité du	Quantitatif		

	service offert			(Nombre de réclamations des citoyens manifestés à l'intérieur /service rendu) × 100 (Nombre de réclamations des citoyens manifestés à l'extérieur/service rendu) × 100	
		Qualitatif		-	
		Financier		-	
	Délai de prestation de service	Quantitatif	(Nombre de certificats distribués /nombre total de services rendus)×100 (Nombre de citoyens servis en besoin d'état civil/ population totale relevant du périmètre territoriale)×100 (Nombre de dossiers traités/ nombre de dossier espérés traités)×100 (Nombres de livres prêtés par la bibliothèque /Total de livres disponibles)×100 (Nombre de zones ayant fait l'objet de collecte des ordures ménagères/ Nombre de zones totales) × 100		
		Qualitatif		-	
		Financier		-	
	Collecte des recettes issues des taxes locales	Quantitatif	(Nombre des contribuables sensibilisés par zones/ nombre totale des contribuables par zone)× 100		
		Qualitatif	Suffisance en matière du Personnel, carburant, transport...		
		Financier	Montant voté des recettes à recouvrir		
	Respect des enveloppes budgétaires	Quantitatif		-	
		Qualitatif		-	
		Financier	Crédit ouvert pour chaque mois (recettes par chapitre budgétaire) Crédit ouvert pour chaque moi (dépenses par chapitre budgétaire)		

Tableau 3: Batterie d'indicateurs proposés pour le pilotage des collectivités territoriales (Confectionnée par nous-mêmes)

Conclusion

Les indicateurs de performance que nous avons proposés visent deux objectifs : surmonter les limites des systèmes d'information et de contrôle dans la mesure où ces deux instruments n'aident pas bien à suivre les actions publiques au temps réel ainsi que l'amélioration du système de pilotage interne des collectivités.

Le cadre de notre recherche ne vise que la performance interne. En conséquence, la grille d'indicateurs proposée omet d'autres dimensions non moins importantes, tel est le cas, par exemple, des éléments environnementaux. Toutefois, ces dimensions peuvent être considérées comme faisant partie de la performance externe. En effet, le concept de la performance dans les organisations publiques incarne deux niveaux d'analyse : le niveau global qui mesure l'impact de la politique publique sur la société et cela dans le long terme (outcomes/

performance externe) et le niveau organisationnel qui mesure les effets immédiats des actions entreprises (outputs/ performance interne). Un travail à ce niveau ne pourrait qu'enrichir le débat.

Références bibliographiques

Avelé D., (2011), « *L'évaluation et le contrôle de la performance des services municipaux* », Editions Universitaires Européennes, 568 pages.

Bastien R., (2010), « Services publics, gestion axée sur les résultats et regards ethnographiques : utopie ou dystopie », *Altérités*, vol. 7, n°2, pp : 09-26.

Bertrand T. et al. (2000), « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Editions d'Organisation.

Bezes Ph., (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, n°126, pp : 26-37.

Biondi Y., S. Chatelain-Ponroy, S. Sponem, (2008), « De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats », *Politiques et management public*, Vol.26/3, pp : 113-125 ;

Burlaud A., C. Simon, (1997), « Le contrôle de gestion », Collection Repères, La découverte, 124 pages.

Busson-Villa F., (1999), « L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales », *Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol.2, n°1, mars, pp : 5-25

Cappelletti L., (2006), « Le contrôle de gestion socioéconomique de la performance : enjeux, conception et implantation », *Revue Finance Contrôle Audit - Volume 9*, n°1, p.135-155.

Cappelletti L., (2006), « Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise », 8^{ème} université de printemps de l'audit social, Institut International de l'Audit Social, Dakar, 25, 26 et 27 mai. 7 pages.

Cappelletti L. et D. Khouatra, (2009), « L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 15, volume 1, juin, pp : 79-104.

Cappelletti L., D. Khouatra, (2001), « Le concept de contrôle de gestion créatif illustration pour une recherche-intervention dans un cabinet d'audit et de conseil », 22^{ème} Congrès de l'AFC, 17-19 mai, Metz, 21 pages.

Carlier B., R Ruprich, (2002), « *Le contrôle de gestion: Missions, outils, système d'information et de pilotage* », lettre du cadre territorial. 246 pages.

Chatelain-Ponroy S., S. Sponem (2009), « Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public », in Bernard Pras (Coord.), *Management : enjeux de demain*, Vuibert, pp : 163-171.

Chatelain-Ponroy S., (2009), « Le recours à la métaphore : une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes ? », *30^{ème} Congrès de l'AFC*, 27-29 mai, Strasbourg, 23 pages.

Chatelain-Ponroy S., S. Sponem, (2008), « Comme l'entreprise, l'Etat doit adopter une « culture du résultat » », in *Petit bréviaire des idées reçues en management* sous la direction d'A. Pezet et S. Sponem, la découverte, pp : 257-267.

Crozet D., B. Martory, (2001), « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod, 312 pages.

Dahir n°1.58.008 du 4 chaaban 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique

Décret n°2-09-144 du 17 moharrem 1431 (3 janvier 2010) portant règlement de la comptabilité publique des collectivités locales et de leurs groupements.

Desmarais C., V. Louvel, G. Jeannot, J.M. Pernot, J. Saglio, P. Ughetto, (2007), « Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives », *Revue de l'IREs*, vol. 1, n°53, pp : 111-137.

Emery Y., (2005), « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation », *Télescope*, Vol.12, automne, pp : 1-12.

Guenoun M., Y. Salery, (2009), « La mesure de performance publique locale : variations françaises et anglo-saxonnes », *Gestion et Finances Publiques*, n°11, novembre, pp : 893-901.

Guide de la bonne gouvernance locale. (2006), ADELMA (Association de Développement Local Méditerranéen) (Tanger-Maroc) et Proyecto Local (Barcelone-Espagne), organisations de la société civile dans le cadre du projet PROGOL (Promotion de la Bonne Gouvernance au Nord du Maroc). 123 pages

Lmimouni M. (2009), « Organisation comptable et tenue de la comptabilité de l'Etat au Maroc », *AFRITAC CENTRE*, 26-29 octobre, Douala. 32 pages

Loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales

Margotteau E. (2001), « *Contrôle de gestion* », DECF, Ellipses, 480 pages.

Mazouz B., C. Rochet, (2005), « De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises », *Télescope*, Vol.12, automne, pp : 69- 85.

Merrien F.X., (1999), « La nouvelle gestion publique : un concept mythique », *Lien Social et Politiques*, n°41, pp : 95-103.

Mevellec P., (1990), « *Outil de gestion, la pertinence retrouvée* », Editions Comptables Malescherbes, 198 pages.

Proulx D., F. Machiavelli, (2005), « La conception de la gestion par résultats en Amérique latine », *Télescope*, Vol.12, automne, pp : 42-53.

Rapport établi par la Cour des Comptes Marocaine pour l'année 2007.

Rey J-P. (1991), « *Le contrôle de gestion des services publics communaux* », Dunod, 268 pages.

Savall H., V. Zardet, (2009), « Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise – résultats de recherches longitudinales », *Revista del Instituto Internacional de Costos*, n° 4, pp : 7-36.

Savall H., V. Zardet, (2003), « *Maitriser les coûts et les performances cachés* », Economica.

Savall H., (1995), « Contribution du management socio-économique dans la réorganisation des services hospitaliers », *Recherche en soins infirmiers*, n°2, septembre, pp : 22-24.

Savall H., V. Zardet, (1992), « *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts performances cachés* », Editions comptables Malesherbes-Eyrolles, 399 pages.

Savall H. (1975), « *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique* », Dunod, 269 pages.

Taieb J-P. (2004), « *Les tableaux de bord de la gestion sociale* », Dunod, 256 pages.

Visscher C., F. Varone, (2004), « La nouvelle gestion publique en action », *Revue Internationale de politique comparée*, Vol.11, n°2, pp : 177-185.

Waintrop F., C. Chol, (2003), « Gestion publique et mondialisation : contraintes et opportunités », *Politique et management public*, vol.21, n°2, juin, pp : 119-137.

Système d'information en vigueur

1. Hormis le compte administratif et le rapport de gestion, détenez-vous d'autres supports du système d'information?

Tableaux de bord

Autres

Si Autres, spécifiez

2. Pour un bon contrôle régulier, est ce que la périodicité de présentation des informations par les supports du système d'information en vigueur est-elle ?

Adéquate

Non adéquate

Justifiez votre réponse

3. Les informations sur lesquelles vous vous basez pour la prise de décision restent-elles limiter aux informations d'ordres ?

Quantitatives

Qualitatives

Financières

Qualimétriques¹¹

4. Pour la bonne conduite de la collectivité, les supports des systèmes d'information en vigueur vous semblent-ils ?

Suffisant

Insuffisant (besoin de renforcement)

Justifiez votre réponse

¹¹ Qualimétrique : englobe le quantitatif, le qualitatif et le financier