



Évaluation des politiques publiques : Une analyse comparative des expériences française et marocaine

Said HOUSNI¹; AKDIM Ahmed² Rachid HASNAOUI³

¹ Docteur en sciences économiques et gestion, Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kenitra-Maroc

² AKDIM Ahmed, Doctorant en Sciences économiques et gestion, Université Sultan Moulay Slimane / faculté d'Économie et de Gestion, Béni Mellal, Maroc

³ Enseignant-chercheur, Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kenitra-Maroc

Résumé : Dans tous les pays du monde, l'évaluation des politiques publiques reste un sujet central placé au cœur de tout débat public portant sur la mesure de la performance publique. L'objectif de ce travail consiste à analyser en profondeur l'expérience française et marocaine comme un cas d'étude représentatif des pays développés et en développement respectivement en matière d'intégration d'évaluation dans le secteur public.

Ce choix vise à apprécier les efforts déployés par les pouvoirs publics dans les deux pays afin d'instaurer la démarche d'évaluation dans le processus de la mise en place et l'exécution des politiques publiques de développement.

Notre analyse fait ressortir des résultats importants concrétisés par la présence des points de convergence et de divergence entre les deux expériences décortiquées, notamment en ce qui concerne l'institutionnalisation et le rythme d'intégration de la pratique d'évaluation dans le fonctionnement des administrations publiques.

Mots-clés : Évaluation ; Politique publique ; Approche comparative ; Maroc ; France.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15424653>

Published in: Volume 4 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

L'évaluation des politiques publiques constitue une thématique centrale placée au cœur de tout débat public portant sur l'estimation de l'impact des interventions publiques et la réforme de l'action publique.

Dans ce même sens, plusieurs auteurs se sont intéressés à la définition du concept de politique publique. Dye (1972) avance dans ses travaux que la politique publique englobe l'ensemble des choix gouvernementaux qui se basculent entre la question de faire ou de ne pas faire.

Pal (1992) considère la politique publique comme une action que les pouvoirs publics décident d'adopter afin de régler et d'apporter des solutions durables aux problèmes identifiés.

En ce même sens, dans une époque d'émergence du Nouveau Management Public (NMP), l'évaluation se présente comme une pratique incontournable dans le contexte de la mise en place des politiques publiques, permettant d'apprécier la performance globale de toute action menée par l'État et les collectivités territoriales.

Vu son importance capitale, la notion de l'évaluation des politiques publiques a fait l'objet d'une panoplie de définitions par les chercheurs. Cela témoigne effectivement de la complexité d'apporter une définition commune relative à ce concept.

Pour Jean-Claude Thoenig (1999), l'évaluation des politiques publiques peut être définie comme ayant pour objet « d'en mesurer l'efficacité et l'efficience en comparant les résultats avec, respectivement, les objectifs poursuivis et les moyens mis en place ».

L'évaluation s'est bien développée dans les États-Unis d'Amérique avant de se généraliser dans la plupart des pays occidentaux, notamment la France. Au Maroc, dans un contexte imprévisible marqué par de fortes contraintes budgétaires, d'une demande croissante de la rationalisation des ressources financières, la connaissance de l'impact des actions publiques mises en place semblent obligatoires.

L'adoption de la Constitution de 2011 a permis de stimuler la pratique d'évaluation, particulièrement à travers le renforcement des attributions du Parlement en matière de la réalisation des missions d'évaluation (articles 70 et 101). Aussi les compétences des autres acteurs de développement territorial sont-elles renforcées, notamment les Collectivités territoriales (régions).

La revue de littérature effectuée confirme l'abondance et la richesse des travaux de recherche portant sur l'analyse des expériences internationales relatives au processus d'intégration de l'évaluation dans le fonctionnement quotidien des organismes publics.

À ce niveau, notre objectif est d'analyser certaines expériences d'évaluation de grande envergure comme celle de la France en la comparant avec l'expérience marocaine. Notre problématique peut être reformulée de la manière suivante : **En quoi l'expérience marocaine diffère-t-elle de l'expérience française dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques ?**

Pour y répondre, nous exposerons une vue claire de l'apport des deux expériences pour lesquelles nous aurons opté dans cette recherche et qui s'inscrivent dans des comparaisons internationales.

2. L'expérience française : Passage de la Rationalisation des choix budgétaires (RCB) vers l'évaluation des PP.

Évaluer ou mesurer une action entreprise par les États reste une volonté existante depuis longtemps et sous diverses formes. Globalement, la pratique d'évaluation a accumulé, en France, un grand retard et elle est peu développée comparativement aux pays anglo-saxons, particulièrement les États-Unis d'Amérique.

Il s'agit effectivement d'une expérience qui constitue une référence de base et une source d'inspiration pour l'institutionnalisation de la démarche d'évaluation des politiques publiques au Maroc.

2.1 La RCB (1970-1984), une inspiration du modèle américain PPBS

D'après une analyse approfondie des travaux de recherche traitant de l'intégration de l'évaluation dans le contexte français, il en découle que le mouvement de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) reste une des principales tentatives d'introduction de cette démarche au cœur du fonctionnement de l'Etat.

La RCB est basée sur un système de planification d'objectifs et de moyens qui sont accompagnés du contrôle des réalisations budgétaires (Huet & Bravo, 1973). Elle a vu officiellement le jour par suite du décret du 04 janvier 1968. Cela nous permet d'avancer qu'il s'agit d'une pratique relativement récente et jeune (1970-1984) par rapport à son apparition dans les pays du monde anglo-saxon où l'évaluation est bien établie et fortement développée.

En outre, la RCB a constitué véritablement l'expérience la plus connue au cours des années 1960. Pendant cette période, les décideurs publics en France ont essayé d'importer et d'adapter le modèle américain du *Planning-Programming-Budgeting-System* (PPBS). Cette méthode spécifique de la gestion publique a été introduite en visant la mesure des effets des actions publiques et la rationalisation des décisions prises par l'État français. Il s'agit également d'une tentative importante dont le but principal était de rationaliser les dépenses publiques et d'éclairer les décisions prises.

En ciblant le développement de la planification budgétaire (les budgets de programme), la méthode de la RCB a été basée sur un calcul ciblant le dressage des bilans « Coûts/avantages ». Elle visait à restructurer le budget sous forme d'une série de programmes d'action ainsi que de bâtir les décisions relatives à la dépense sur une prévision de leurs impacts économiques et sociaux.

De la même lignée, la RCB au cours de sa période de fonctionnement a pu susciter un développement crucial de recherches liées aux différents domaines objet de mise en place des politiques publiques (santé, emploi, transport, etc.). Cela a permis de produire plus de 490 études d'évaluation, dont 40 étaient des recherches marquées par une certaine lourdeur comme elles avaient un caractère interministériel.

2.2 Remise en cause de la RCB et montée de l'évaluation

À l'aube des années 1980, la RCB et le calcul économique sont arrivés au stade de saturation et de satisfaction. Face à ce constat, la transition vers l'évaluation commence à se développer graduellement et elle semble obligatoire dans le cadre de la déclinaison des politiques publiques. Cette phase a été

caractérisée par une série de transformations, telles que l'évolution de l'économie mondiale, l'émergence de nouvelles technologies d'information et de communication.

Ce nouveau contexte a conduit à un changement du paradigme dans l'action des pouvoirs publics d'où l'apparition de la nécessité d'un besoin d'une nouvelle réflexion sur l'existence des outils adaptés à ce contexte. La RCB est entrée en crise en perdant son influence sur toutes les décisions budgétaires.

En outre, la RCB a été progressivement abandonnée tout précisément à partir de l'année 1984 comme une procédure peu formalisée pour les raisons suivantes :

- ✓ La première raison est due à la conjoncture et la crise économiques qui privilégient et donnent la priorité pour le court terme ;
- ✓ La deuxième raison est de type idéologique, manifestée dans sa contestation avec les principes légitimes relatifs à l'État-province ;
- ✓ La troisième raison est l'inadaptation de la RCB à la culture administrative française en faveur de l'évaluation globale des politiques publiques. Cette dernière a constitué une réponse qui a apporté une aide à la gestion des politiques publiques dotée d'une vertu d'enrichissement du dialogue que la société entretient sur ces politiques.

Selon Spenlehauer (2003), l'évaluation est devenue donc un substitut méthodologique capable de remplacer la RCB. Tout cela vise l'éclairage et la justification des dépenses publiques engagées. De plus, la pratique de la RCB est voulue implacable avec le développement d'un courant « anti rationaliste ». Cette conclusion a remis en question l'utilisation de la RCB dans des cas complexes. De même, Joël Bourdin (2004) a avancé que la RCB s'est heurtée à la lourdeur de la procédure et au manque des informations statistiques et économiques fiables et rigoureuses sur l'administration qui sont nécessaires à l'éclairage des choix publics et la justification des choix publics.

2.3 Publication du « Rapport Deleau » : une impulsion pour le développement de l'EPP

La publication d'un rapport officiel présenté au Commissariat Général du Plan en Mai 1986 (Deleau & al. 1986) a permis de développer une conception ex-post de l'évaluation. Il s'agit d'un rapport établi par une équipe dirigée par Michel Deleau, Jean Pierre Nioche & Robert Poinard. Ce rapport avance qu'après la tentative de la RCB, un nouvel élan du processus de développement de l'évaluation des politiques publiques s'est poursuivi avec cette publication inscrite dans la réflexion mondiale caractérisée par remise en question et la crise de l'Etat-Providence.

Dans ce cas, l'évaluation a été basée sur l'utilisation d'une méthode d'échantillonnage dite expérimentale. Son principe consiste à faire une comparaison entre deux groupes différents : l'un a été ciblé par la politique nommé « groupe de contrôle » et l'autre n'a pas bénéficié de la politique dit « groupe témoin ».

Il est pertinent de mentionner que les protagonistes du rapport « Deleau » ont avancé que l'évaluation détient un objectif bien précis qui consiste à mesurer les effets d'une action menée ?? le gouvernement.

Ils ont précisé aussi que la qualité et la fiabilité de l'évaluation dépendent systématiquement de sa reproductivité et de son objectivité. Cela repose sur l'indépendance par rapport aux personnes chargées de la conception de la politique et réalisée par des évaluateurs compétents.

Par ailleurs, Nioche J-P (1993) a confirmé que le rapport de « Deleau » a pu impulser le développement de l'évaluation au sein d'un ensemble d'institutions de grande importance (Parlement, Gouvernement, Collectivités territoriales) ainsi que dans d'autres institutions chargées d'audit et de contrôle. Ce rapport constituait vraiment une avancée historique dans la concrétisation d'une méthodologie évaluative fiable. Son objectif était de contribuer à intensifier les évaluations ex-post en France à la même cadence que celles menées aux États-Unis d'Amérique.

En définitive, d'après ledit rapport, l'évaluation correspond à une sorte de bilan approfondi ayant comme objectif principal de mesurer l'impact d'une action publique, ; et derrière cette série de réflexions, l'aspect participatif de l'évaluation est éveillé.

3. L'évaluation en progression : l'émergence de nouveaux acteurs

Au cours de ces dernières années et à la suite d'une forte demande de territorialisation de l'action publique au niveau territorial, l'évaluation requiert donc un intérêt crucial auprès des décideurs publics à l'échelle territoriale. L'évaluation est utilisée au service de la réforme et la modernisation de l'État. Elle est vue comme une contre-mesure à la technocratie et un moyen pertinent qui contribue au renforcement de la légitimité démocratique de l'action publique. Le monopole des experts budgétaires du « *seul lieu d'intégration effective* » du trésor doit être modifié à la lumière des « intérêts diversifiés » des partis politiques à la suite du rapport de « Patrick Viveret », rédigé en 1989.

Dans ce rapport, Patrick Viveret a accordé un autre objectif à l'évaluation ; mesurer en portant le jugement sur la valeur des programmes et politiques publics. Les normes de valeur doivent équilibrer celles de gestion, en consolidant le rôle du Parlement et ses activités consultatives. Les services du premier ministre doivent être un lieu d'intégration et de médiation des revendications sociales et des décisions publiques. Enfin, aux niveaux régional et local, les évaluations ont été élaborées selon des approches différentes de celles adoptées au niveau central. Deux tendances majeures ont été à l'origine de l'institutionnalisation de l'évaluation des actions publiques au niveau décentralisé :

En 1^{er} lieu, la mise en œuvre des politiques contractuelles, telles que le fonds structurel européen et les contrats de plan nationaux. Cela a créé une obligation d'évaluer les politiques convenues contractuellement ;

En second point, l'avancée des premières expérimentations locales menées hors du cadre national. Cela a permis le renforcement de l'instauration des pratiques d'évaluation de la diffusion de cette culture au sein des collectivités locales. Tout cela a permis de soutenir le pouvoir des collectivités locales, en

favorisant le déclin des politiques urbaines. Alors, les évaluations ont été orientées vers une meilleure gouvernance aux seins des jeux complexes d'interactions entre institutions décentralisées à différents niveaux de pouvoir (Jacob, Varone, Genard, 2007).

En France, le Conseil Supérieur d'Évaluation (CSE), créé dans la période du Premier Ministre Michel Rocard en 1990, a été transformé au Conseil National d'Évaluation (CNE) en 1998 par les décideurs français. Ce changement notable s'inscrit dans le cadre des efforts d'institutionnalisation de l'évaluation, l'intégration de cette démarche dans le quotidien du fonctionnement des services publics. Cette ambition a été renforcée par la promulgation de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en août 2001, entrée en œuvre à partir de janvier 2006. La LOLF a contribué à la modification du paradigme d'intervention publique par le passage vers une approche gestionnaire fondée sur l'optimisation des ressources budgétaires, la mesure de l'efficacité de l'action publique afin de réaliser des objectifs prédéfinis.

La LOLF a constitué une réforme sans précédent dans l'approche de la mise en place des politiques publiques. Elle s'appuie sur la transformation de la vision classique de mise en place des politiques publiques basée sur une multitude de missions (actions et programmes), pour passer vers l'adoption d'une nouvelle approche centrée sur des objectifs bien définis visant la production de résultats clairs et chiffrés par des indicateurs.

Cette LOLF impose aux différents gestionnaires des établissements publics de présenter des comptes rendus sur l'efficacité relative à l'utilisation des fonds publics qui leur sont accordés dans les différents domaines de l'action publique.

L'année 2007, le cadre de la recherche de développer la pratique d'évaluation dans le contexte français, a connu le lancement d'une opération appelée la Révision Générales des Politiques Publiques (RGPP) par le président de la République. La RGPP a été inspirée du modèle adopté par le Canada. Son objectif principal était de procéder à analyser l'efficacité des différentes actions de développement mises en place par l'État. Tout cela s'inscrit dans des efforts consentis en vue de réduire des dépenses publiques et améliorer les effets des politiques publiques mises en place, en justifiant aussi la prise de décision.

Depuis la révision constitutionnelle de 2008, l'évaluation est devenue une mission principale du Parlement, notamment à travers les dispositions relatives à l'article 24. Selon ce dernier, le rôle du Parlement a été consolidé en lui permettant de voter les lois, de contrôler la politique générale du Gouvernement et de contribuer à l'évaluation des politiques et programmes publics.

De plus, la réforme constitutionnelle de 2008 a permis d'inscrire la pratique de l'évaluation dans les attributions et les prérogatives de nombreux organismes publics français, tels que de la Cour des Comptes (l'article 47-2), l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques, etc.

L'année 2012 a été marquée par deux événements majeurs : la fin de la RGPP et l'engagement de la France d'une dynamique de réforme et de modernisation de l'actions publique (MAP) qui a été au sein

de la Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique et du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Malgré son évaluation remarquable en France, de nombreux auteurs ont affirmé que l'évaluation des politiques publiques reste faible à cause d'une série d'obstacles.

En effet, Nioche (2014) a avancé que la pratique d'évaluation dans le contexte français reste confrontée à des contraintes importantes comme la constitution et la nature du système politique du pays.

De plus, Nioche a évoqué la question de la culture diffusée au sein des administrations. Elles incluent aussi et d'autres facteurs d'ordre conjoncturelle (la situation des recettes et dépenses publiques, l'idéologie des détenteurs du pouvoir, etc.).

4. L'expérience marocaine : un effort considérable au service de l'effectivité de l'évaluation des politiques publiques

Depuis la fin des années 1990, le Maroc est entré véritablement dans une phase de « Changement remarquable » concrétisé par la réalisation de profondes transformations structurelles, notamment de nature économique et sociale. Face à ce constat, l'impact des différentes actions publiques mises en œuvre commence à s'imposer, la raison pour laquelle la réflexion concernant l'évaluation de l'atteinte des résultats et des effets nets relatifs à ces actions a grandement évolué.

Dans ce contexte complexe, les décideurs publics prennent conscience de l'importance cruciale de l'évaluation dans le pilotage pluriel, la mise en œuvre et l'orientation des actions publiques. Tout cela a rendu l'institutionnalisation de l'évaluation comme une exigence indispensable qui s'impose dans le contexte marocain, notamment avec les progrès importants constatés en matière de vulgarisation de l'importance de la pratique du management public.

4.1 1ères tentatives d'intégration de l'évaluation des politiques publiques

Pour le cas du Maroc, l'évaluation des politiques et programmes publics est quelque chose de nouveau. Elle reste une pratique plus récente comparativement à son évolution dans les pays occidentaux et développés

Effectivement, c'est qu'à partir des années 1980 que certaines instances gouvernementales spécialisées ont commencé à effectuer des missions d'évaluation. Ces dernières ont porté notamment sur des politiques sectorielles dont l'objectif était de produire une appréciation objective de leur impact sur la population bénéficiaire.

La préoccupation évaluative dans sa dimension transversale a fait son entrée au Maroc depuis les années 1980 à la faveur des actions de développement appuyées en réponse à des injonctions des bailleurs de fonds internationaux, particulièrement la Banque Mondiale (BM) et le Fond Monétaire International (FMI). Les deux institutions internationales veillent à l'accroissement et au renforcement de la capacité institutionnelle des États bénéficiaires. Elles exigent l'évaluation des projets de développement qui sont

pilotés et financés dans le cadre de la coopération internationale et de partenariat avec les institutions et organismes internationaux de financement (BIRD, BAD, PNUD, etc.).

À ce moment-là, il est pertinent de rappeler que des efforts non négligeables ont été consentis en vue de sensibiliser les gestionnaires publics marocains des retombées bénéfiques de la pratique d'évaluation dans le cycle de pilotage et de suivi de l'exécution des projets publics.

Dans cette trajectoire, l'année 1984 a constitué un jalon important dans l'histoire de l'évaluation des politiques au Maroc. Elle a connu officiellement le lancement d'un Programme National d'Analyse en Gestion de Projets (PNAP). L'objectif était de renforcer les connaissances et d'élever les compétences professionnelles des hauts cadres en matière de management, d'analyse, de suivi et de post-évaluation de projets, dans le but de transposer dans la pratique courante de l'administration publique, les meilleures techniques de gestion de projets.

Du fait, le prolongement du PNAP, étalé sur une durée de 10 ans, a constitué la première tentative de l'institutionnalisation concrète de cette pratique. Cette initiative a été renforcée également par la création du Centre National d'Évaluation des Programmes (CNEP) en 1998 qui a pour mission de mener et de superviser des évaluations intersectorielles.

Dans la même lignée, dans son rapport publié en 1995, la Banque mondiale soulignait la nécessité de créer des institutions chargées spécifiquement d'évaluation des politiques et des programmes publics, particulièrement dans un contexte marqué également par le manque d'une culture d'évaluation. Cela a constitué une étape pertinente dans le processus d'ancrage de la pratique de l'évaluation des politiques publiques dans le contexte marocain.

À ce niveau, le Rapport de la 50 publié à l'occasion du cinquantième anniversaire de l'indépendance du Maroc a pu donner un appui sans précédent à l'instauration de la démarche d'évaluation des politiques publiques au Maroc. Ce rapport a beaucoup insisté sur la nécessité de la création des instances et des structures d'ordre institutionnelles dédiées à l'évaluation des politiques publiques mises œuvres.

La création des structures spécialisées dans la réalisation des missions d'évaluation témoigne de la volonté affirmée des décideurs publics dans le renforcement de l'évaluation des politiques publiques et son introduction en tant qu'une composante incontournable de tout processus de conception et de mise en œuvre des interventions publiques.

Malgré des notables avancés enregistrés et des acquis importants réalisés en la matière, les réalisations restent en deçà de l'ampleur des enjeux et le pays semble toujours accuser un retard marquant l'intégration de la démarche d'évaluation dans le secteur public. En réalité, les progrès atteints demeurent limités et contraints à cause des déficits constatés en expertise.

4.2 L'institutionnalisation, un pilier de l'évaluation des politiques publiques au Maroc

Au Maroc, institutionnaliser la pratique de l'évaluation dans le quotidien des administrations publiques reste un enjeu majeur à relever pour les différents pouvoirs publics.

En réalité, l'intérêt exprimé pour l'ancrage de l'évaluation dans le processus de l'action publique remonte ces dernières années. Comme il est mentionné auparavant, l'évaluation constitue un processus récent marqué par une forte préoccupation de l'État pour son développement. Cet engagement a été décliné à travers la création des structures dédiées à cette finalité. Ces efforts indéniables témoignent de l'attention particulière accordée à cette démarche. Depuis des années, un ensemble de programmes a été exécuté afin d'intégrer cette démarche au sein des fonctions de l'administration et de la gestion des projets publics.

De plus, d'autres efforts notables ont été déployés progressivement afin d'instaurer un noyau dur pour l'institutionnalisation de l'évaluation dans le fonctionnement quotidien des services publics. En effet, l'institutionnalisation de l'évaluation de l'action publique remonte ces dernières années. Les débats publics montrent que le renouveau des politiques publiques a fait l'objet d'une attention particulière aux yeux des décideurs publics et il devient crucial de nos jours. Dans ce contexte, l'évaluation apparaît comme une nécessité qu'il faut prendre en considération dans le pilotage et la mise en œuvre des politiques et programmes publics de développement.

Après une période d'essais et de tâtonnements, il est pertinent de noter que l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques est en pleine recherche de sa voie. Les décideurs publics, conscients de la nécessité de renforcement de la démarche d'évaluation, ont pour objectif principal de garantir l'effectivité et l'efficacité des réformes publiques.

Ces dernières années, plusieurs énoncés politiques ont été émis sur l'institutionnalisation et la professionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. SA MAJESTE Le ROI MOHAMMED VI, Que Dieu l'Assiste, a beaucoup insisté dans plusieurs discours sur l'utilité de l'évaluation des politiques publiques dans la réalisation des objectifs définis, la justification et la rationalisation du choix opéré.

Par ailleurs, le Discours Royal a rendu la création des instances et la mise en place des mécanismes de renforcement de la pratique d'évaluation dans l'analyse de l'action publique obligatoires, semblant comme une évidence. Par conséquent, la culture d'évaluation a commencé à s'enraciner progressivement dans le contexte marocain.

Dans ce même ordre d'idée, la prise de conscience de l'importance de cette démarche est traduite véritablement par son intégration dans le processus d'exécution des programmes publics de développement. À ce propos, le pays s'est également lancé dans la mise en place et la création des instances spécialisées chargées de la conduite des missions d'évaluation des politiques publiques, tels que : la Cour des Comptes, le Haut-Commissariat au Plan, l'Observatoire National de Développement Humain, etc.

De plus, le renforcement de la démarche d'évaluation dans le pilotage du suivi et la mise en œuvre des politiques publiques a bénéficié également du Discours Royal de 2009. En réalité, ce Discours a mis le doigt sur la nécessité de mettre en place des mécanismes efficaces de l'évaluation quotidienne des

interventions publiques menées dans les différents domaines. L'objectif ultime est de contribuer au développement économique et social du pays.

Le Maroc a connu un développement institutionnel, constituant une opportunité à prendre au sérieux pour le renforcement de l'évaluation, notamment sur le plan législatif à travers l'adoption de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) de 2015 entrée en vigueur en 2016. Cette réforme majeure a beaucoup insisté sur l'organisation et l'introduction de la pluri-annualité budgétaire. Elle a posé les fondements de la gestion axée sur les résultats (GBAR). Son principe s'appuie sur l'évaluation de la dépense publique par comparaison à ses résultats au lieu de recourir à l'ancienne approche budgétaire et sectorielle.

Ladite loi (LOLF) soumet tous les services publics aux standards et principes de la bonne gouvernance. En effet, elle demeure un pas important vers la « Démocratisation budgétaire » qui a fait émerger un nouveau discours axé sur la performance et le développement des indicateurs de résultats. Cette importante initiative a pu donner un nouvel élan aux renforcement et développement de l'évaluation des politiques publiques, en donnant une nouvelle attention portée à la notion de performance de l'action publique et la possibilité de l'évaluation de cette dernière.

5. L'évaluation territoriale : un impératif dans le contexte marocain

Comme évoqué auparavant, si l'évaluation est peu implantée dans le paysage institutionnel marocain et qu'elle est en phase de développement. Toutefois, l'adoption de la nouvelle Constitution de 2011 a donné une place institutionnelle forte à l'évaluation des politiques publiques, en procédant à sa constitutionnalisation (articles 12 et 13) et à la réforme des institutions de bonne gouvernance (Conseil de la Concurrence, etc.).

Dans ce même sens, la révision constitutionnelle approuvée le 1er juillet 2011 se qualifie en tant que pièce angulaire dans le développement de la pratique d'évaluation des politiques publiques mises en place dans les différents domaines de développement.

Les dispositions de cette réforme constitutionnelle a permis de renforcer les missions des anciens acteurs d'évaluation de l'action publique, en permettant l'entrée en scène de nouveaux acteurs de développement et l'ouverture de jeu à des parties prenantes (Conseils régionaux, élus locaux, etc.). Cela a renforcé l'implication des acteurs dans la gestion publique au niveau local.

En outre, cette transition s'inscrit dans les efforts de développement de la capacité décisionnelle des acteurs locaux qui sont devenus des partenaires essentiels, jouant un rôle crucial dans la conception et l'exécution des actions publiques (politique, programme, dispositif). En fait, les nouveaux acteurs sont capables de prendre en main leur propre avenir et le développement de leur territoire en question.

De ce même cadre d'analyse, les tentatives d'application de la démarche d'évaluation dans le fonctionnement quotidien des administrations publiques se sont poursuivies effectivement à travers la mise en œuvre de la réforme territoriale de la régionalisation avancée, adoptée à partir de 2015. Cette

reconfiguration territoriale a permis de revaloriser le rôle et les responsabilités des différentes parties prenantes au niveau territorial. Cela se concrétise à travers l'implication et la mobilisation de tous les acteurs locaux pouvant contribuer activement au développement territorial particulièrement les régions. Ces dernières sont devenues un acteur majeur incontournable et catalyseur de toute action de développement territorial.

En outre, cette grande réforme a fortement réservé aux régions un rôle responsable par l'élargissement de leurs compétences en matière de conception et de suivi de la mise en œuvre de Programmes de Développement Régionaux (PDR) des Schéma Régional d'Aménagement Territorial (SRAT). Ainsi, elle permet aux régions la gestion de leurs propres affaires locales. L'objectif suprême consiste à trouver des solutions de proximité aux besoins accrus de la population locale.

Théoriquement, la place des élus locaux dans le processus de développement a été véritablement valorisée par un ensemble de chercheurs comme Laborie, Langumier & De Roo (1985). Ces deux auteurs ont stipulé qu'avec la crise économique globale, la persistance du chômage, l'impératif de rigueur budgétaire entraînent une transformation cruciale de la responsabilité et du rôle relatif aux élus locaux. De même, Laborie, Langumier & De Roo (1985) ont ajouté que les élus locaux ne doivent pas se concentrer sur l'accompagnement des actions de développement menées par l'Etat, mais ils doivent devenir les acteurs actifs d'un développement local intégré et inclusif.

La Constitution marocaine de 2011 a permis d'ouvrir effectivement la voie à l'ancrage réel de la démarche évaluative dans le processus de la conception, de suivi et de mise œuvre des politiques publiques. Cette Constitution a permis de promouvoir la culture d'évaluation des actions publiques entre les différentes parties prenantes et sa promotion au niveau territorial grâce aux attributions accordées aux nouveaux acteurs de terrain, particulièrement les régions.

Par ailleurs, l'adoption de cette Constitution a encouragé l'implication des associations de la société civile et des organisations non gouvernementales (ONG) en tant qu'acteur de participation et de contrôle dans la conception, dans la mise en œuvre et dans l'évaluation des politiques publiques (Article 139 de la Constitution de 2011).

À cet égard, l'évaluation de l'action publique reste une exigence de bonne gouvernance. Elle place l'intérêt général du pays au-dessus des intérêts de n'importe quelle personne ou groupe influent. Sa promotion ne devrait pas être orpheline par le choix d'un seul opérateur public évaluateur, notamment avec la montée en puissance des attributions de collectivités territoriales. Ces dernières sont devenues un principal acteur de développement économique et social au niveau territorial. Cette transformation remet en question le rôle de l'État central, particulièrement en ce qui concerne les actions de développement au niveau régional et local.

La diffusion d'une culture de l'évaluation des politiques publiques mises en place dépendra de l'instauration d'un système puissant qui devrait être injecté à tous les échelons de l'État et dans les différentes administrations aux niveaux national et territorial. Ainsi, cette démarche doit bénéficier

pleinement de progrès politiques et institutionnels en matière de mouvement de décentralisation et déconcentration. Ces changements ont suscité des attentes socio-économiques renouvelant de ce fait l'intérêt dévolu aux politiques publiques de développement territorial. Donc, il est pertinent de mettre en place un cadre de l'évaluation et de la recevabilité au sein des régions, en mettant œuvre les dispositions de la régionalisation avancée tel qu'il a été stipulé dans l'article 146 de la Constitution de 2011. Cet article prévoit qu'une loi organique fixe les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de l'administration, au contrôle de la gestion des fonds publics, à la reddition des comptes ainsi qu'au développement de l'évaluation des actions publiques à l'échelon territorial. Cela a été développé progressivement en vue de permettre aux décideurs publics locaux d'avoir des compétences dévolues afin de piloter, de prendre les décisions et de pouvoir éclairer le débat public ainsi que d'agir avec efficacité. L'objectif principal consiste à mieux répondre aux attentes de la population locale.

Dans le cadre de la promotion de la culture d'évaluation dans le quotidien des administrations publiques marocaines, une série de mesures ont été déclinées, en cherchant à faire de cette démarche une réalité institutionnelle. La composition du gouvernement du 7 octobre 2021 a connu la création du Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques dédié à la réalisation des évaluations des politiques et programmes et publics.

6. Évaluation des politiques publiques : un regard comparatif des deux expériences analysées

Dans le cadre de la facilitation de la comparaison de l'expérience françaises et l'expérience marocaine en matière d'évaluation des politiques publiques, nous avons décidé de schématiser les points de convergence et de divergence des deux expériences sous forme d'un tableau récapitulatif.

Tableau 1 : Comparaison entre la France et le Maroc en matière de l'EPP

	France	Maroc
Institutions pratiquant l'évaluation	Ministère et Corps d'inspection	Parlement
	Cours des Comptes, Parlement, CESE, CGSP	Cours des Comptes
Objectif principal	Amélioration des PP	Amélioration de la performance publique
	Outil de MAP	Moderniser l'action publique
Volonté politique de promotion de l'évaluation ?	Oui à partir de l'année 1990	Oui à partir de l'adoption de la Constitution de 2011
Indépendance de l'évaluation (degré)	+/- important en fonction des acteurs impliqués dans cette pratique	Dépend des acteurs impliqués dans cette pratique

L'existence de la culture nationale de l'évaluation	Connaît une certaine insuffisance à cause sa confusion avec d'autres pratiques (audit, contrôle) ainsi qu'avec des actions entreprises visant la réforme de l'État	Insuffisante et dominance du contrôle et de la pratique d'audit Manque des centres de recherches en évaluation
Contrôle visant la qualité de l'évaluation	Non de façon formelle	Pas officiellement

Source : N. Mansouri Guilani, « Promouvoir une culture de l'EPP », 2015, P. 138, Paris.

L'analyse du tableau ci-dessus révèle que l'évaluation des politiques publiques au Maroc et en France présente des similitudes, notamment en ce qui concerne la nature des institutions mises en place pour renforcer cette pratique. Toutefois, le cas marocain se distingue par un retard notable dans l'intégration effective de l'évaluation au sein du fonctionnement des organismes publics. Cette conclusion souligne la nécessité de renforcer les efforts en faveur de la promotion de l'évaluation dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions publiques de développement. Cela passe notamment par la formation de ressources humaines qualifiées et d'experts dédiés à la conduite de telles missions.

7. Conclusion

Ce travail de recherche constitue une tentative d'analyse de l'intégration de la pratique de l'évaluation dans la conception et dans la mise en œuvre des politiques publiques. Dans un premier temps, il a permis d'établir un état des lieux de l'ancrage de cette pratique au sein des administrations publiques marocaines, en adoptant une approche comparative avec des pays pionniers en la matière, notamment à travers l'exemple de l'expérience française.

En France, l'évaluation des politiques publiques s'est progressivement institutionnalisée, impliquant les acteurs publics à toutes les étapes des programmes de développement territorial. À l'inverse, au Maroc, cette pratique commence à émerger progressivement, portée par les efforts déployés par les différents acteurs en charge de la gestion des fonds publics.

Notre analyse révèle toutefois un certain retard du Maroc en matière de réalisation et production de rapports d'évaluation, en comparaison avec le cas français. Ce constat pourrait constituer un levier incitatif pour les décideurs publics marocains, en soulignant l'importance stratégique de l'évaluation dans l'orientation, de l'ajustement et de l'appréciation de l'impact des actions publiques.

Un approfondissement de cette recherche, à travers une approche empirique, permettrait d'affiner la comparaison et de mieux cerner les similitudes et les points de divergence entre les deux expériences étudiées.

Bibliographie

- [1] Arcand, J.-L. (2014). The (Lack of) Impact of Impact: Why Impact Evaluations Seldom Lead to Evidence-based Policymaking: *Revue d'économie Du Développement*, 22(HS01), 289-311. <https://doi.org/10.3917/edd.hs01.0289>.
- [2] Ashenfelter O. (1978). Estimating the Effects of Training Programs on Earnings, *Review of Economic Studies*, 60(1), pp. 47-57.
- [3] Bencheïkh, A. (2021). Études d'impact et politiques publiques au Maroc de Mohamed Harakat (dir.). *Les Cahiers d'EMAM*, 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/emam.3902>.
- [4] Berrada, M. F. (2019). L'évaluation des politiques publiques par la Cour des Comptes au Maroc. *Revue de finance et finance internationale*. pp.18-30.
- [5] Bonnet, B., M. Banzhaf, P.N. Giraud & M. Issa. (2004). Analyse des impacts économiques, sociaux et environnementaux des projets d'hydraulique pastorale financés par l'AFD au Tchad, AFD, Paris.
- [6] Bourdin, Joël ; André, Pierre et Placade, Jean-Pierre (2004), Rapport d'information sur l'évaluation des politiques publiques en France, Sénat, rapport n° 392, 30 juin.
- [7] Bouyousfi, S. eddine. (2021). L'évaluation réaliste et la Méthode de Traçage des processus : une approche combinée pour examiner les mécanismes de causalité. Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises.
- [9] Chouinard, J. A. (2013). The Practice of Evaluation in Public Sector Contexts: A Response. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 266–269. <https://doi.org/10.1177/1098214013478146>.
- [10] Cling, J.P. Razafindrakoto, M. & Roubaud, F. (2009). L'évaluation d'impact des politiques publiques : enjeux, méthodes, résultats. *Les Journées de Tam Dao : Nouvelles approches méthodologiques appliquées au développement*, Editions The Gioi : Hanoi, p. 16-47.
- [11] DYE T.R. (1972). *Understanding public policy*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- [12] Elfathaoui, H. (2020). Essai d'évaluation de la performance des politiques publiques en matière d'urbanisme, *Revue d'économie, gestion et société*, N26.
- [13] Geneviva, Ricardo, FARAH, & Marta F. S. (2012). Evaluation, information and accountability in the public sector. *Journal of Business Administration*, 46 (4), p. 993-1016.
- [14] Hadeï, A.Z. & Elagag, M. (2020). Techniques d'évaluation des politiques publiques : Une revue de littérature. *Revue Ajouts Économique*, 04 (02), pp 227-246.
- [15] Harakat, M. (2006). L'évaluation des politiques publiques : Réflexions sur l'impact de la bonne gouvernance sur le processus de l'innovation sociale ; la *Revue Marocaine d'Audit et de Développement*, n° 22, p. 15.
- [16] Jacob, S. (2005). L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Belgique : entre balbutiements et incantations. In. *Res Publica. Revue de science politique*, 46 (4).
- [17] Jacob, S., Speer, S., & Furubo, J. E. (2015). The institutionalization of evaluation matters:
- [18] K. El Moutaouakil & A. Baguare. (2023). Cartographie des évaluations d'impact réalisées au Maroc de 1999 à 2021. *African Scientific Journal*. 3(21), pp 929-945, <https://doi:10.5281/zenodo.10529164>.
- [19] Korso Tlemsani, I. & Belkharoubi, H. (2021). L'évaluation des politiques publiques : concepts, méthodes et analyse du cas de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes. *Revue algérienne d'Économie et gestion*, 15(01), pp 999-1018.
- [20] • Laborie J.P., Langumier J.F., De Roo P., 1985, « La politique française d'aménagement du territoire de 1950 à 1985 », la Documentation française, 176 p.
- [21] Lemieux, V. (2002). *L'étude des politiques publiques : Les acteurs et leur pouvoir*. Presses Université Laval.
- [22] Leone, L., Stame, N., & Tagle, L. (2016). Exploring ethical issues and conditions for institutionalizing evaluation in the public sector. *Evaluation*, 22(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/1356389016640626>
- [23] P.J. Gertler, S. Martinez & al. (2011). L'évaluation d'impact en pratique. Banque mondiale.

- [24] Pauline Givord. (2014). Méthodes économétriques pour l'évaluation de politiques publiques. *Économie & prévision*, 1-28.
- [25] Petit, J.M. & al. (2019). Évaluer l'impact d'une politique publique au moyen d'une méthode contrefactuelle : Quelles conditions ? Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Focus N°29.
- [26] Rubin, D. (1974). Estimating causal effects of treatments in randomized and nonrandomized studies. *Journal of Educational Psychology*, 56, 688-701.
- [27] Stern, E.& al. (2012). Broadening the range of designs and methods for impact evaluations. Report of a study commissioned by the Department for International Development, DFID Working Paper 38, London.
- [28] Steve Jacob & al. (2015). Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation*, 21(1), 6–31. <https://doi.org/10.1177/1356389014564248>
- [29] J.C Thoenig. (1999). L'évaluation, source de connaissances applicables aux réformes de la gestion publique, OCDE –PUMA.
- [30] Antoine Bozio. (2014). L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions. *Revue française d'économie* 2014/4 (Volume XXIX), pages 59 à 85.
- [31] Duran, P ; (2018). L'évaluation des politiques publiques, les sciences sociales comme sciences de gouvernement. *Idées économiques et sociales*, N°193, pp 6 à 27.
- [32] Wodon, Q. & al., (2012). La territorialisation des politiques de santé au Niger : une étude économétrique. World Bank.