

Conception d'un système de contrôle de gestion dans le secteur public au Maroc : Étude de cas de l'ORMVAT

Conception of a management control system in the public sector in Morocco: Case study of ORMVAT

MY MHAMED AZIZ

Enseignant chercheur

LAREGS Lab. Higher School of Technology

Moulay Ismail University - Meknes - Morocco

Date de soumission : 25/06/2025

Date d'acceptation : 08/08/2025

Pour citer cet article :

AZIZ M. (2025) « Conception d'un système de contrôle de gestion dans le secteur public au Maroc : Étude de cas de l'ORMVAT », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1431 - 1452

Résumé

Le contrôle de gestion dans les établissements publics est un domaine dynamique et stratégique qui a suscité un intérêt croissant ces dernières décennies pour la gestion efficace des ressources publiques. Les travaux de recherche sur ce sujet ont montré qu'il est crucial d'adopter des approches adaptées aux spécificités du secteur public et de combiner des outils modernes de gestion avec une forte culture de transparence et de responsabilité.

Cet article s'inscrit dans cette logique de transformation visant à se conformer aux politiques publiques. L'objectif principal est d'établir un système de contrôle de gestion pour améliorer l'efficacité des coûts opérationnels, évaluer la rentabilité des projets agricoles et renforcer la transparence et l'efficacité de l'allocation des ressources au sein d'un établissement public spécialisé dans le secteur agricole.

Ainsi, cette étude repose sur une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique, impliquant des entretiens individuels semi-directifs réalisés au sein de l'office régional de mise en valeur de Tafilalet (ORMVAT). Dans cette optique, une trilogie d'approches théoriques concernant le contrôle de gestion dans les institutions publiques a été mobilisée, englobant la théorie du Nouveau Management Public (NMP), la théorie de la gestion de la performance et la théorie de la contingence.

Les conclusions de l'étude ont conduit à la conception d'un système de contrôle de gestion spécifique à l'ORMVAT, reposant sur trois éléments fondamentaux : un système de contrôle budgétaire, un tableau de bord approprié et une révision du système comptable.

Mots clés : contrôle de gestion ; secteur public ; système ; conception ; ORMVAT.

Abstract

Management control in public institutions is a dynamic and strategic field that has garnered increasing interest in recent decades for the effective management of public resources. Research on this subject has shown that it is crucial to adopt approaches tailored to the specificities of the public sector and to combine modern management tools with a strong culture of transparency and accountability.

This article is part of this transformation logic aimed at complying with public policies. The main objective is to establish a management control system to improve the efficiency of operational costs, evaluate the profitability of agricultural projects, and enhance the transparency and efficiency of resource allocation within a public institution specialized in the agricultural sector.

Thus, this study is based on a qualitative methodology using a single case study, involving semi-structured individual interviews conducted within the Tafilalet Regional Development Office (ORMVAT). In this perspective, a trilogy of theoretical approaches concerning management control in public institutions was mobilized, encompassing the New Public Management (NPM) theory, performance management theory, and contingency theory.

The conclusions of the study led to the design of a management control system specific to ORMVAT, based on three fundamental elements: a budgetary control system, an appropriate dashboard, and a revision of the accounting system.

Keywords: management control; public sector; system; design; ORMVAT.

Introduction

Dans un contexte de mutations institutionnelles et économiques profondes, la question de la performance des établissements publics, en particulier ceux à vocation agricole, devient un enjeu central de l'action publique. La rationalisation de la gestion, la transparence dans l'allocation des ressources et l'alignement des moyens sur les objectifs stratégiques figurent aujourd'hui parmi les exigences fondamentales imposées aux organisations publiques, dans le sillage des réformes inspirées du New Public Management (Hood, 1991). Ces réformes, impulsées par les gouvernements à travers le monde, visent à introduire dans le secteur public les instruments issus du management privé, notamment les dispositifs de pilotage par la performance et le contrôle de gestion. Au Maroc, cette réforme est soumise aux nouvelles directives de gestion établies par la Loi Organique des Finances de 2016, ce qui implique la nécessité de contrôler et de superviser les aspects budgétaires, de renforcer la transparence de l'action publique, de promouvoir la bonne gouvernance et de rendre des comptes.

Le contrôle de gestion, défini comme un processus qui vise à s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité pour atteindre les objectifs de l'organisation (Anthony & Govindarajan, 2007), constitue un levier essentiel pour améliorer la performance des établissements publics. Il permet une meilleure coordination des activités, une évaluation rigoureuse des écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus, ainsi qu'une adaptation dynamique des moyens aux finalités poursuivies (Lorino, 2003). Face à la complexité croissante de leurs missions, à la rareté des ressources publiques et à la nécessité d'accompagner efficacement le développement rural et agricole, les établissements publics à vocation agricole, qui opèrent dans un environnement institutionnel hybride, doivent se doter d'outils de pilotage performants, à commencer par un système de contrôle de gestion adapté à leurs spécificités.

Dans ce cas spécifique d'établissements, le contrôle de gestion, en tant que dispositif d'aide à la décision, joue un rôle clé dans l'optimisation de l'allocation des ressources, l'amélioration de l'efficacité des activités et l'alignement des actions opérationnelles avec les objectifs stratégiques de l'établissement. Sa mise en place permet non seulement de mieux suivre les résultats, mais également d'anticiper les dérives, de renforcer la culture de performance et d'accompagner la dynamique de réforme impulsée par le gouvernement.

Cependant, la conception et la mise en œuvre d'un tel système ne peuvent être envisagées sans un diagnostic approfondi de la situation actuelle de gestion. En effet, plusieurs établissements publics agricoles souffrent d'un cloisonnement des fonctions, d'une faible culture de performance, et d'un déficit d'outils d'aide à la décision adaptés à la complexité de leurs missions (Ben Slimane et al., 2020). Ces dysfonctionnements limitent leur capacité à répondre efficacement aux exigences de résultats qui accompagnent les réformes de gouvernance publique. Par ailleurs, la réforme actuelle engagée par le gouvernement, orientée vers plus d'autonomie des établissements, de contractualisation des objectifs et de responsabilisation des acteurs, impose de repenser les systèmes de pilotage interne, dans une logique d'efficacité et de redevabilité.

L'idée principale à transmettre est que le secteur public peut être soumis aux mêmes contraintes que le secteur privé. Les méthodes de gestion et de direction conçues et utilisées dans les entreprises privées peuvent être efficacement appliquées à toutes les organisations et administrations publiques, mais de manière adaptée pour garantir leur performance (Hood, 1995). La performance, considérée comme la dimension finale de la recherche de résultats, occupe une place centrale dans les politiques influencées par le "New Public Management" et

constitue à la fois l'objectif et le moyen des réformes publiques (Chappoz et Pupion, 2013a, 2013b).

C'est dans ce contexte que les administrations publiques au Maroc se voient confier une nouvelle mission, celle de répondre aux nouvelles exigences en matière de performance, laquelle ne peut être atteinte sans la mise en place effective d'un système de contrôle de gestion. L'objectif de toute organisation est d'atteindre la performance. Cela implique en premier lieu qu'elle s'efforce d'accomplir sa mission en optimisant la gestion de ses ressources. Le contrôle de gestion, défini comme un instrument de pilotage de la performance, peut soutenir cette initiative et s'étendre jusqu'à l'amélioration (Pesqueux, 2025).

Cet article propose une réflexion approfondie sur l'importance du contrôle de gestion dans les établissements publics à vocation agricole, à partir de l'étude de cas d'un établissement représentatif. L'objectif est double : d'une part, identifier les limites du système actuel de gestion à travers une analyse diagnostique, et d'autre part, formuler des pistes de conception d'un système de contrôle de gestion intégré, aligné avec les exigences de la réforme en cours. L'approche mobilisée se fonde sur une analyse systémique et participative, intégrant les spécificités du secteur agricole dans ce type d'établissement.

Ainsi, la problématique principale que nous abordons est la suivante : " *Quel est le rôle du contrôle de gestion pour améliorer les performances à l'ORMVAT et quel système de contrôle de gestion devrait-on mettre en place ?* " Dans cette optique, cet article vise à apporter sa contribution à l'amélioration des réflexions sur la gestion de la performance dans les organismes publics, en accord avec les principes de la nouvelle gouvernance publique.

Nous procéderons d'abord à une revue de la littérature portant sur le contrôle de gestion et les différentes approches théoriques qui y sont associées. Ensuite, nous analyserons le cas concret de la mise en place d'un modèle de contrôle de gestion au sein d'un office régional public chargé de la valorisation agricole au Maroc. D'un point de vue méthodologique, une approche de recherche qualitative basée sur une étude de cas unique a été choisie. Cette approche repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les parties prenantes impliquées dans l'étude.

1. Contrôle de Gestion : Revue de la littérature

1.1. Clarification conceptuelle du contrôle de gestion

Ces dernières années, le domaine du contrôle de gestion a connu des évolutions significatives. Ces développements ont favorisé son enrichissement et sa transformation en une fonction stratégique, ce qui confère au contrôle de gestion un statut de discipline d'actualité.

Dans le secteur privé, le contrôle de gestion peut être défini comme le processus par lequel les dirigeants veillent à ce que les ressources soient acquises et utilisées de manière efficace (par rapport aux objectifs) et efficiente (par rapport aux moyens employés) afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (Anthony, 1965). Cette méthode restreint la fonction de contrôle de gestion à des processus mécaniques de rétroaction, en négligeant les orientations stratégiques et la gestion globale de l'entreprise. En réponse à l'évolution de l'environnement économique et technologique, de nouveaux aspects du contrôle ont émergé, tels que le conseil et la direction de l'organisation. Historiquement, durant l'essor de l'industrialisation, l'accent était mis sur la maîtrise des coûts, comme le soulignent Alazard et Sépari (2004). Cependant, le contrôle de gestion couvre une gamme d'analyses plus étendue que celle des coûts.

Selon Bouquin (2008), le contrôle de gestion est un processus employé par les dirigeants pour assurer la gouvernance. Il renforce la gouvernance telle qu'elle est perçue par les actionnaires ou d'autres parties prenantes. Selon Renard (2011), le contrôle de gestion contribue à la gouvernance de l'entreprise de trois manières : en aidant la direction générale à établir les principes de gouvernance, en améliorant en permanence la performance de toutes les activités et en adaptant le système d'information.

De même, Kaplan et Atkinson (2020) le décrivent comme le processus par lequel les dirigeants veillent à ce que les ressources soient acquises et utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation. Au sein du secteur public, le rôle du contrôle de gestion a connu une évolution significative ces dernières années. Le contrôle rétrospectif et budgétaire, principalement axé sur une approche basée sur les ressources, évolue vers une nouvelle forme de contrôle plus axée sur la gestion et l'optimisation de la performance. L'objectif principal est d'optimiser la gestion des ressources publiques, d'améliorer l'efficacité des politiques publiques et de garantir un service efficace et responsable au bénéfice des citoyens et de l'intérêt général.

Dans le domaine de l'administration publique, le contrôle de gestion présente des particularités par rapport à celui du secteur privé, en raison des caractéristiques propres au secteur public, telles que les missions assignées, les contraintes budgétaires, les obligations légales et réglementaires, ainsi que les impératifs de transparence et d'efficacité. Cette distinction se focalise principalement sur l'amélioration des services offerts à la communauté sans chercher de rentabilité économique immédiate. Le contrôle de gestion est perçu comme un instrument de gestion permettant de concilier des objectifs financiers, stratégiques et sociaux, tout en respectant les principes de l'éthique publique.

Le contrôle de gestion dans le secteur public fait référence à l'ensemble des mécanismes et des méthodes utilisés pour évaluer, quantifier, diriger et améliorer l'efficacité des opérations et des prestations publiques. Il s'agit d'un processus de gestion visant à maximiser l'utilisation des ressources publiques, à garantir la transparence et la responsabilité, ainsi qu'à assurer l'efficacité et l'efficience des activités administratives. Cela doit être fait en tenant compte de l'importance cruciale de la sécurité financière et budgétaire, ainsi que de l'obligation de rendre compte aux citoyens des objectifs, des coûts et des résultats de ses actions et services (Moumene et Benhrimida., 2019).

Il est indéniable que la littérature normative portant sur le rôle du contrôle de gestion dans le secteur public repose sur l'idée de transposer la logique managériale du secteur privé au secteur public (Osborne et Gaebler, 1993, Hood, 1995). Par conséquent, chaque contrôle a pour objectif de mettre en lumière les résultats des actions publiques, d'améliorer l'efficience et l'efficacité en instaurant une approche basée sur des objectifs, des mécanismes de mesure des résultats et des examens de gestion pour garantir le suivi et élaborer des plans d'amélioration (Demeestère et Orange, 2008).

Historiquement, le contrôle de gestion dans le secteur public était perçu comme un contrôle budgétaire rigide et une gestion administrative du budget, mais avec l'évolution vers des pratiques de gestion plus modernes, le contrôle de gestion a été réorienté vers l'amélioration de la performance et la transparence de l'utilisation des fonds publics. À partir des années 1990, les réformes de gestion publique dans de nombreux pays ont introduit de nouvelles approches, telles que la gestion axée sur les résultats (performance-based management), le benchmarking, et l'utilisation des tableaux de bord.

Meunier et Velay (2011) ont souligné l'importance de la mise en place de mécanismes de gestion performants, notamment à travers des indicateurs de performance et l'utilisation d'outils comme le *balanced scorecard* pour évaluer et améliorer la performance des établissements publics. Dans ces derniers, le contrôle de gestion doit tenir compte de plusieurs spécificités, notamment :

- *Objectifs sociaux et politiques* : Contrairement aux entreprises privées, les établissements publics ne visent pas la maximisation du profit mais l'efficacité des services publics. Les objectifs sont souvent multidimensionnels et incluent des critères qualitatifs (accès aux services, qualité des services) et quantitatifs (coûts, délais).
- *Financement par des fonds publics* : Le financement des établissements publics provient de fonds publics, ce qui nécessite une rigueur particulière dans le contrôle des dépenses et une justification claire des investissements et des actions entreprises. La gestion des ressources publiques implique un équilibre entre les exigences de performance et le respect des contraintes budgétaires.
- *Transparence et responsabilité* : Les établissements publics doivent rendre des comptes non seulement aux autorités de tutelle mais aussi à la population, ce qui ajoute une dimension de responsabilité et de transparence dans la gestion.

De nombreuses études, sur le contrôle de gestion dans les établissements publics, ont abordées des questions variées comme la gouvernance, l'efficacité des systèmes de contrôle, la gestion des coûts, la performance des services publics, ainsi que les défis spécifiques liés à la gestion des institutions publiques. Elles permettent de mieux comprendre comment les principes du contrôle de gestion sont adaptés aux spécificités des établissements publics, et comment ils peuvent contribuer à améliorer la gestion des finances publiques, la performance des services et la satisfaction des usagers. Cependant, des défis importants subsistent, notamment en termes de complexité des objectifs, de résistance au changement et de manque de compétences. Pour être efficace, le contrôle de gestion doit être intégré dans une démarche globale de modernisation et d'amélioration continue de la gestion publique.

1.2. Outils et techniques du contrôle de gestion dans le secteur public

Le contrôle de gestion dans les établissements publics recourt à une diversité d'outils afin de surveiller et d'évaluer la performance. Chaque établissement doit se doter des outils appropriés en fonction de sa stratégie, de sa structure et de ses objectifs afin de gérer efficacement ses opérations, en mettant l'accent sur la performance globale comme élément central de toutes ses activités. Le calcul des coûts est considéré comme l'outil traditionnel et le plus ancien du contrôle de gestion. Cependant, de récentes approches de calcul des coûts ont émergé pour pallier les lacunes des méthodes conventionnelles telles que les Tableaux de Bord Stratégiques (TBS), suite à des critiques légitimes. Les outils de contrôle de gestion peuvent être regroupés en trois approches (Berland N., 2004) :

- Le calcul des coûts
- La gestion budgétaire
- La conception des tableaux de bord, également connu sous le nom de *Balanced Scorecard*.

Le contrôleur de gestion doit être équipé des outils permettant de générer de la valeur au sein de l'organisation comme la comptabilité de gestion et le Prix de Cession Interne (PCI).

Ainsi, les outils de gestion utilisés par les entités du secteur public ne sont pas fondamentalement différents de ceux élaborés dans le secteur privé. Cependant, leur fonction

est distincte. Afin d'être performants, les instruments de contrôle de gestion doivent être conçus en tenant compte des particularités propres aux organismes du secteur public. Par exemple, Kaplan et Norton (2001a) ont souligné que le Balanced Scorecard, également connu sous le nom de tableau de bord équilibré, peut être mis en œuvre avec succès dans le secteur public (gouvernement, organisations à but non lucratif), à condition d'adapter l'approche aux particularités de l'entité publique (Kaplan et Norton, 2001, p.).

Historiquement, leur utilisation était motivée par la nécessité de rendre des comptes. L'objectif est de rendre des comptes pour ces entités en utilisant un outil spécifique : la comptabilité publique. Ensuite, un nouvel objectif s'ajoute progressivement au contrôle de conformité : celui d'évaluer l'efficacité des politiques publiques. Cependant, la comptabilité publique rencontre d'importantes limites dans l'accomplissement de cette tâche : Demeestère (2002) souligne le manque d'informations substantielles de cet outil ainsi que les lacunes de son suivi financier.

1.3. Le système d'information et le contrôle de gestion

Le système d'information (SI) désigne l'ensemble des ressources d'une entreprise qui facilitent la gestion de l'information. Les systèmes d'information sont couramment liés aux technologies (matériel, logiciel et communication), aux processus qui les sous-tendent, ainsi qu'aux individus qui les utilisent.

D'après Huet et Rousset, le système d'information d'une organisation se définit comme l'ensemble des ressources et des processus visant à offrir aux divers membres de l'organisation une vision de la situation et du fonctionnement de celle-ci grâce à des dispositifs informationnels.

D'après les diverses définitions recueillies dans la littérature, il apparaît que le rôle principal d'un système d'information est de reproduire des données et de mettre en place les processus de circulation et de manipulation de ces données.

Le système d'information a plusieurs fonctions. On distingue quatre fonctions principales :

- La fonction de mémorisation : sert à sauvegarder l'information sur des supports physique.
- La fonction de traitement : consiste le rangement et la recherche de l'information et la transformer pour réduire sa complexité.
- La fonction de communication : est le transfert des informations d'un point à un autre dans l'espace du système.

Ces définitions et fonctions nous conduisent à conclure sur l'importance croissante du système d'information dans la gestion des organisations. D'après Mintzberg, les systèmes de contrôle de gestion sont perçus comme des systèmes d'information exploités par les décideurs pour recueillir, analyser et diffuser des données en tant que ressource essentielle, provenant soit de l'interne de l'entreprise soit directement de l'environnement, dans le but de prendre des décisions, de coordonner des actions, d'assurer un contrôle et de réaliser des analyses au sein de l'organisation. De nos jours, avec la complexification croissante du système d'information, il est essentiel que l'extension des domaines de préoccupation du contrôle de gestion aille au-delà de la simple collecte des données comptables et opérationnelles pour la production de rapports d'activité. Ce processus doit évoluer à un rythme similaire. Dans cette optique, le

contrôleur de gestion doit assurer la cohérence des méthodes, évaluer les choix en ce qui concerne les prix de cession internes et assurer le suivi des mesures mises en place. En d'autres termes, sa responsabilité serait de gérer le budget, d'analyser la cohérence des données fournies et de garantir le respect des directives établies.

2. Contrôle de gestion : fondements théoriques et managérialisation de la sphère publique

Le contrôle de gestion dans les administrations publiques est un domaine multidimensionnel qui varie selon les approches théoriques appliquées. Il est crucial pour garantir une gestion efficiente des ressources publiques, la transparence et la responsabilité des administrations, tout en contribuant à la réalisation des objectifs sociaux et économiques des gouvernements. Les théories du contrôle de gestion permettent d'adapter les pratiques de gestion à des contextes administratifs variés, tout en offrant un cadre pour une gestion orientée vers les résultats et la performance.

Une trilogie de théories est mobilisée et appliquée au contrôle de gestion dans les administrations publiques. Il s'agit de la théorie de la Nouvelle Gestion Publique (NMP), la théorie de la performance management et la théorie de la contingence.

- **La théorie de la gestion par la performance (Performance Management)**

Cette théorie se concentre sur l'évaluation de la performance des services publics à travers l'utilisation d'indicateurs clairs et mesurables. Les administrations publiques sont ainsi incitées à mettre en place des systèmes de mesure de performance qui suivent l'efficacité et l'efficience des ressources utilisées pour atteindre les objectifs publics. Cela permet une gestion plus orientée vers les résultats et une prise de décision basée sur des données objectives.

- **La théorie de la contingence**

Selon cette théorie, le contrôle de gestion dans les administrations publiques doit être adapté aux spécificités de chaque contexte. En fonction de la taille de l'organisation, de sa structure, de ses missions et des pressions externes, différents dispositifs de contrôle de gestion peuvent être plus ou moins efficaces. Cette approche met l'accent sur la flexibilité et l'adaptation des outils de gestion en fonction des particularités locales et sectorielles.

- **New public management**

Le NMP est une approche qui introduit des pratiques du secteur privé dans la gestion publique, telles que l'efficacité, la décentralisation, et l'orientation vers les résultats. Elle promeut l'utilisation d'indicateurs de performance, la gestion axée sur les résultats et l'autonomie des entités publiques, tout en favorisant un contrôle plus rigoureux par rapport aux ressources publiques. Dans ce cadre, le contrôle de gestion se concentre sur la mesure de la performance, la responsabilisation et l'optimisation des coûts.

Depuis environ quarante ans, les principes du "Nouveau Management Public" (Hood, 1991), également connu sous le nom de "NMP", ont largement influencé le secteur public de divers pays, entraînant des modifications dans sa structure et son mode de fonctionnement. À l'origine de ces nouvelles pratiques se trouve un impératif de modernisation des services publics visant à améliorer leur efficacité et leur performance, ainsi qu'un souci de transparence et un désir de

rationalisation et d'amélioration de la planification des politiques gouvernementales (Townley et al., 2003). Malgré sa diffusion au-delà des frontières des pays anglo-saxons où il a été développé, le Nouveau Management Public n'a pas rencontré la même adhésion dans tous les pays (Dunleavy et al., 2006). Cependant, l'une des manifestations les plus apparentes de ce phénomène serait la multiplication des outils de contrôle et de gestion, qui reflètent cet état d'esprit managérial émergent au sein des institutions publiques.

Pour ce qui est des approches de la gestion publique, la gestion des organisations publiques a traversé trois phases remarquables. La phase avant le NMP (les années 60, 70, 80) où la bureaucratie, symbole de centralisation et de rattachement aux normes et aux procédures, domine ; la phase du NMP (les années 90) considéré comme une panacée pour les dysfonctionnements du secteur public et comme une innovation managériale dans le secteur public en apportant des nouvelles méthodes de gestion inspirées du secteur privé ; et enfin la phase du post-NMP (depuis les années 2000) née suite aux critiques adressées au NMP et qui embrasse une panoplie de modèles de gestion publique qui ne cessent plus d'évoluer. Il s'agit essentiellement de la création de valeur publique Moore (1995), du nouveau service public "New public services" (Runya et al, 2015, Tian et Christensen, 2021) et la nouvelle gouvernance publique "New public governance" (Osborne, 2010).

La Nouvelle Gestion Publique implique une rupture avec les anciennes méthodes de gestion qui doivent évoluer pour s'adapter aux besoins actuels des organisations publiques. La remise en question de la bureaucratie administrative est de plus en plus fréquente en raison de la lourdeur des tâches, de la complexité des procédures, de l'excès de formalisme et de la rigidité qui la caractérisent. Le phénomène de la bureaucratie s'est avéré plus étendu que prévu, car même si certaines administrations ont tenté des réformes pour créer une bureaucratie plus souple, ce modèle s'est révélé être un échec. C'est dans ce cadre que le Nouveau Management Public a acquis sa légitimité en tant que modèle de gestion plus avancé visant à surmonter les limites de la bureaucratie.

Le Nouveau Management Public est fréquemment utilisé dans les études concernant les réformes des institutions publiques. Selon Hood (1991), le Nouveau Management Public (NMP) peut être défini comme un corpus de concepts managériaux ou idéologiques issus du secteur privé et transposés dans le secteur public. Selon Bezes (2005), le Nouveau Management Public (NMP) est défini comme un ensemble varié de concepts et de pratiques issus des théories économiques et de gestion, et il exerce une influence intellectuelle significative sur les politiques actuelles de réforme de l'État. En s'appuyant sur ces définitions, il est possible d'identifier les apports significatifs du Nouveau Management Public en tant que guide de modernisation managériale et réglementaire des institutions publiques. Il induit des transformations fondamentales qui dépassent les simples outils et méthodes, pour s'orienter vers les valeurs, les principes et la logique de gouvernance en vue d'optimiser les résultats. La réorganisation de la structure organisationnelle est centrée sur la planification stratégique, la gestion participative, la gestion de la qualité, l'intégration des technologies de l'information et la gestion de contrôle, dans le but de répondre aux objectifs des organisations publiques contemporaines en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service, ainsi que d'efficacité et d'efficience de gestion (Pesqueux, 2021).

Le troisième point abordé se concentre sur l'aspect pratique de notre étude.

3. Étude de cas d'une administration publique marocaine

L'objectif de cette étude est de mettre en place un dispositif de contrôle de gestion pour optimiser les coûts de fonctionnement, évaluer la rentabilité des projets agricoles et améliorer la transparence et l'efficacité des ressources utilisées par l'ORMVAT.

3.1. Champ d'étude et méthodologie

Notre étude de cas concerne l'office régional de mise en valeur de la région Drâ-Tafilalet (ORMVAT). L'annexe 1 propose une présentation de cet office (fiche technique, rôle et missions, organisation et organigramme, financement...).

La question centrale s'articule autour de la mise en place du contrôle de gestion en vue de l'amélioration de la performance au sein d'une organisation publique. Etant donné que le contrôle de gestion est présent d'une façon minimale dans les administrations publiques marocaines, et du fait qu'il est un outil qui permet l'amélioration de la performance, il est nécessaire de chercher comment le mettre en place malgré les obstacles liés au secteur public ?

C'est dans ce contexte que l'analyse de l'apport du contrôle de gestion à la performance organisationnelle dans le secteur public marocain revêt une importance cruciale. Les réformes entreprises par le gouvernement dans les institutions publiques offrent une opportunité d'évaluer les progrès réalisés en matière de contrôle de gestion publique et d'analyser l'utilisation des outils par les gestionnaires pour superviser leurs activités. L'ensemble de ces considérations soulève la question suivante : "Comment l'utilisation du contrôle de gestion pourrait-elle optimiser l'efficacité de la gestion des organismes publics ? »

- **Procédure et instruments de l'étude**

Les méthodes de collecte de données qualitatives assurent une interaction directe entre le chercheur et l'objet d'étude, ce qui les positionne comme l'approche la plus adéquate et pertinente pour appréhender la réalité. Selon Yin (1994, p.84), cette méthode est reconnue comme étant la principale source d'informations dans une étude de cas. Dans un contexte scientifique, l'entretien est une méthode utilisée pour mener des recherches et des investigations. Cette méthode vise à recueillir des données sur les attitudes, les comportements et les perceptions de certains acteurs clés au sein de cette institution.

Dans ce contexte, les informations ont été collectées à travers la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs, dans le but de concevoir de manière objective un système de contrôle de gestion et des outils adaptés à l'ORMVAT. Les entretiens ont été menés avec des responsables sélectionnés en fonction de leur pertinence et de leur accessibilité, et qui ont un impact significatif sur les pratiques de gestion de l'ORMVAT. Ces responsables sont considérés comme des personnes ressources, qui par leur rôle et leur expériences pratiques peuvent nous fournir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche.

- **Présentation et structure du guide d'entretien**

La conception du guide d'entretien est élaborée en s'appuyant sur les conclusions de l'analyse bibliographique et sur l'objectif de notre étude. Les trois axes fondamentaux qui forment la structure du guide d'entretien sont les suivants (cf. annexe n°2) :

- La gestion en vigueur au sein de l'ORMVAT.
- Contrôle de gestion et système d'information.
- Choix des outils de gestion adaptés à l'ORMVAT.

Ce guide d'entretien est structuré en trois étapes. Il comporte 29 questions directes et ouvertes. Il est élaboré en collaboration avec l'auditeur interne, le responsable du service comptable, ainsi que les administrateurs des services des marchés et de la gestion de patrimoine. Dans un premier temps, l'analyse de la situation de la gestion au sein de l'établissement a été entreprise afin d'évaluer l'opinion des interviewés sur la gestion actuelle à l'ORMVAT et d'établir un diagnostic pour la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion prenant en considération les défis associés à cette mise en œuvre ainsi que les attentes des dirigeants. Ainsi, les questions ont été entièrement élaborées de manière à être en adéquation avec les objectifs de l'étude. Le deuxième axe de l'étude comprend 07 questions visant à recueillir des informations sur le système d'information en place au sein de l'ORMVAT. En dernier lieu, le troisième axe comprend 11 questions élaborées pour évaluer la conception et l'implémentation des outils de contrôle de gestion adaptés à l'ORMVAT.

Ainsi, chaque question ou ensemble de questions du guide d'entretien peut être lié(e) à une ou plusieurs questions de recherche selon le schéma suivant (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 1 : Questions de recherche spécifiques

Éléments du guide d'entretien	Questions de recherche
Quelle est votre appréciation sur la gestion au sein de l'ORMVAT ?	Est-ce que les modes de gestion nécessitent des changements et améliorations ?
Êtes-vous satisfait du SI mis en place ? Si non, pourquoi ?	Quels sont les failles du SI mis en place ? Et quelles sont, selon vous, les caractéristiques d'un SI pertinent ?
Quels sont les objectifs associés à la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein de l'ORMVAT ?	Est-ce que la mise en place d'un système de contrôle de gestion aura une incidence favorable sur la performance organisationnelle ?
Quels types d'indicateurs souhaiteriez-vous observer sur un tableau de bord ?	Quel type de tableaux de bord est plus approprié à l'ORMVAT (le classique ou le prospectif) ?

Source : Elaboré par nos soins

3.2. Résultats et discussion

L'objectif principal de l'étude qualitative que nous avons réalisée consiste à évaluer l'état des lieux de gestion au sein de l'ORMVAT afin de concevoir un système de contrôle de gestion approprié. Le premier point vise à mener le répondant à déterminer les difficultés et les objectifs

liés à l'implantation d'un système de contrôle de gestion pour répondre à la question centrale de notre recherche.

3.2.1. Diagnostic d'implantation d'un système contrôle de gestion au sein de l'ORMVAT

Il est essentiel de commencer par exposer le rôle et la pertinence de la fonction de contrôle de gestion au sein de cette entité avant d'examiner les divers outils de contrôle de gestion déjà recensés.

Les conclusions de notre étude confirment que la fonction de contrôle de gestion n'existe pas en tant que fonction distincte, mais est plutôt assumée de manière informelle par divers responsables.

Propos d'un interviewé : *« Personnellement, je pense que le modèle de gestion voire son organigramme doivent être revus et réadaptés aux standards en vigueur ».*

Parmi les différents outils recensés par ces responsables et utilisés pour assurer la bonne gestion de l'office, il y'a la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les méthodes de calcul des coûts où le calcul des écarts entre réalisations et prévisions et des ratios est totalement absent.

Le rapprochement entre les réponses obtenues révèle que la fonction de contrôle de gestion est inexistante au sein de l'office malgré la disponibilité du personnel ayant une formation en contrôle de gestion. Cette absence s'est justifiée par l'existence de difficultés entravant l'implantation d'un système de CDG au sein de l'ORMVAT.

Propos d'un interviewé : *« La seule difficulté qui fait que la mise en place d'un système de contrôle de gestion n'est pas faite dans notre structure est l'aval des ministères de tutelles ».*

Propos d'un interviewé : *« Cette absence est aussi liées à la nature de l'activité non industrielle, l'insuffisance des ressources humaines formés et l'absence d'une structure opérationnelle adaptée à cette fonction ».*

Malgré tout, ces interviewés ont assuré l'importance d'implantation d'un système de contrôle de gestion adaptée à l'ORMVAT et l'amélioration de la performance des différents services.

Propos d'un interviewé administrateur : *« L'implantation de la fonction contrôle de gestion sera bénéfique pour notre établissement, dans la mesure où celle-ci permettra de mesurer la performance de chaque composante de l'organisation en prévoyant que cette implantation s'effectuera en capitalisant les ressources humaines en interne de l'établissement sans recours à une expertise ».*

3.2.2. Le système d'information au sein de l'ORMVAT

L'activité au sein de l'ORMVA du Tafilalet nécessite un partage d'informations et de connaissances entre le personnel qui s'effectue grâce à des bases de données électroniques, des documentations écrites, ainsi que par coordination informelle entre les agents tout en dépendant de l'information à partager.

Selon les réponses obtenues, la dématérialisation du système d'information mis en place au sein de l'ORMVAT est désormais un objectif essentiel à court et moyen terme. Ce qui montre une perception positive sur l'impact des systèmes d'information pertinents chez ces responsables. Cette perception du SI se manifeste dans le fait qu'ils le considèrent comme un

moyen qui facilite les états de sortie, regroupe l'ensemble des services et alimente surtout le contrôle de gestion étant donné que le système d'information est indispensable pour la fonction de contrôle de gestion.

Propos d'un interviewé : « *Le SI et le CDG sont mutuels, réciproque et complémentaires* »

Propos d'un interviewé : « *Le SI permettra de mener à bien la fonction contrôle de gestion tout en gagnant en temps et en fiabilité* ».

Par rapport aux caractéristiques de ce système d'information, nous nous sommes demandé en quoi se caractérise un SI pertinent selon ces responsables. Il a été confirmé qu'un système d'information adapté à l'ORMVAT est jugé pertinent lorsqu'il répond à la totalité des besoins qui diffèrent d'un service à un autre.

Propos d'un interviewé : « *Pour qu'un SI soit pertinent, il faut qu'il réponde aux objectifs organisationnels de la structure en question* »

En intégrant la structure organisationnelle dans la discussion, cet interviewé a ajouté dans son propos : « *En outre, il doit être exhaustif et incluant toutes les fonctions de l'établissement* ».

3.2.3. Choix des outils de contrôle gestion appropriés à l'ORMVAT

Il n'existe pas de système de contrôle de gestion universellement adapté à toutes les organisations en termes d'outils, de méthodes et de principes de fonctionnement. Il convient de reconsidérer ce concept au sein de l'entité concernée en tenant compte de ses particularités. Dans ce contexte, notre étude vise à élaborer des instruments de contrôle de gestion appropriés et en adéquation avec la configuration organisationnelle de l'ORMVAT.

Tenant compte du caractère public de l'ORMVAT, tous nos répondants ont confirmé la présence d'une gestion budgétaire qui respecte des textes de lois, des procédures et des canevas appliqués par les ministères de tutelle.

Propos des interviewés : « *Il y'a des manuels de procédures, ainsi que des canevas des ministères des tutelles sont appliqués* ».

En réponse à la question relative à la méthode la plus efficace pour le calcul des coûts, deux catégories de réponses apparaissent : La méthode des coûts complets car elle est axée sur une analyse par service, et la méthode ABC.

Ensuite, pour ce qui est de l'outil le plus convenable pour piloter la performance au sein de l'ORMVAT, toutes les réponses convergent vers le "Tableau de bord". En effet, les responsables ont confirmé la nécessité d'utilisation d'un tableau de bord puisque c'est un outil de suivi qui permet de mesurer et d'aider à améliorer la performance organisationnelle. Le type de tableau de bord utilisé diffère d'un organisme à un autre selon ses missions et ses objectifs. Ainsi, ces responsables ont indiqué que le suivi d'activité de leur office nécessite un tableau de bord prospectif, contenant des indicateurs financiers (résultat net, taux d'engagement, taux d'ordonnancement des marchés, taux de résiliation des contrats) et des indicateurs non financiers (taux d'encadrement, satisfactions des agriculteurs et fournisseurs, délais moyens des paiements). Ainsi que des Key Performance Indicator (KPI), des ratios et des coûts présentés d'une manière simple et synthétique.

Enfin, pour permettre la mise en œuvre à temps des actions correctives et la prise de décision, les responsables interviewés ont confirmé que les objectifs afférents à l’implantation d’un système de contrôle de gestion devraient être reliés aux besoins du contrôle des résultats, de consolidation et de suivi des indicateurs financiers (réalisations budgétaire) et des indicateurs non financiers.

3.2.4. La mise en place du contrôle de gestion au sein de l’ORMVAT

Pour la mise en place du contrôle de gestion au sein de l’ORMVAT, des actions/ outils sont proposés :

- Essai de conception d’un système de contrôle budgétaire.
 - Mise en place d’un tableau de bord adéquat.
 - Repenser le système de comptabilité de gestion mis en place de manière à forger un outil phare d’aide à la décision.
- *Conception d’un système de contrôle budgétaire*

Figure 1 : Essai de conception d’un système de contrôle budgétaire ¹



Source : Auteur

¹ Cette conception d’un système de contrôle budgétaire est proposée en concertation avec l’administrateur de la cellule comptable et le service de la planification et des programmes

Étant donné que la budgétisation des projets, formant le plan d'action annuel de l'ORVMAT, émane, en grande partie des services techniques (SER, SEL, SVOP, SPA, SGRID), dans un premier temps il faut fixer d'avance un taux d'engagement et d'ordonnement à atteindre (objectif global). Dans un deuxième temps, il est nécessaire de décortiquer ledit objectif en sous objectifs trimestriels en fonction de la part de chaque service dans le budget total, et ce afin d'assurer un suivi trimestriel de l'exécution budgétaire et de veiller à ce que les actions faites convergent vers les sous objectifs fixés pour enfin atteindre l'objectif global.

Le suivi de l'exécution budgétaire sera assuré par un comité de direction qui se réunira à la fin de chaque trimestre pour analyser les écarts entre les sous objectifs préalablement fixés et les réalisations et mettre en place les actions correctives nécessaires. Le contrôleur de gestion mettra à la disposition du comité l'ensemble des éléments (tableau de bord trimestrielle, état d'exécution comptable, objectifs trimestriels par service, objectif global...) nécessaires à la prise de décisions les plus judicieuses possibles.

En coordination avec le bureau budget et le bureau comptable et en concertation avec les différents services, le contrôleur de gestion jouera le rôle d'un catalyseur centralisateur de l'ensemble des données servant à connaître l'état des lieux par rapport aux objectifs.

- **Tableau de bord à concevoir**

Selon Kaplan et Norton (2001), il a été souligné que l'implantation réussie du Balanced Scorecard, également appelé tableau de bord équilibré ou Tableau de bord prospectif, est possible dans le secteur public (gouvernement, organisations à but non lucratif) à condition de l'adapter aux spécificités de l'organisation publique. Par conséquent, le tableau de bord destiné aux décideurs pour suivre la progression des actions par rapport aux objectifs doit inclure les indicateurs suivants :

- ✍ *Taux d'engagement par service (il renseigne sur le taux des crédits utilisés par rapport aux crédits ouverts)*
- ✍ *Taux d'ordonnement par service (il renseigne sur le taux des paiements en faveur des prestataires par rapport aux crédits ouverts)*
- ✍ *Taux de confiscation (pour déterminer les recettes de l'office)*
- ✍ *Avancement par rapport aux objectifs pour chaque service*
- ✍ *Taux des projets en souffrance*
- ✍ *Écoulement des délais par projet pour chaque service*
- ✍ *Nombre d'appels d'offre infructueux par service*
- ✍ *Taux d'encadrement*
- ✍ *Délai moyen des paiements*
- ✍ ...

Tableau n° 2 : maquette proposée d'un tableau de bord

	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 : Indicateurs financiers			
- Taux d'engagement par service	Résultat 1	Objectif 1	
- Taux d'ordonnement par service	Résultat 2	Objectif 2	
- Taux de confiscation			
- Avancement par rapport aux objectifs pour chaque service			

- ...	Résultat 3 ...	Objectif 3 ...	
Rubrique 2 : Indicateurs non financiers			
- Taux des projets en souffrance	Résultat 1	Objectif 1	
- Délai moyen des paiements	Résultat 2	Objectif 2	
- Nombre d'appels d'offre infructueux par service	Résultat 3	Objectif 3	
- Taux d'encadrement	
- ...			

Source : Elaboré par nous-mêmes

- *Repenser le système de la comptabilité de gestion mis en place de manière à forger un outil phare d'aide à la décision*

Selon Bouquin (2003), la comptabilité de gestion est considérée comme un système d'information comptable qui a pour objectif d'assister les gestionnaires et d'influencer les comportements en représentant de manière modélisée les liens entre les ressources allouées et consommées, ainsi que les objectifs visés. Actuellement, le contrôleur de gestion se sert d'un outil décisionnel pour effectuer le calcul des coûts (produits, services, processus, etc.) dans le but d'éclairer les prises de décision en matière de gestion. Il propose également un modèle explicite du fonctionnement de l'organisation, décrivant la façon dont les ressources sont allouées et liées aux objets de coûts. L'objectif n'est pas tant d'effectuer une décomposition analytique des coûts, mais plutôt de les décomposer de manière à assister les gestionnaires dans la gestion de l'entité, la réalisation de prévisions et la direction de l'activité.

La comptabilité analytique instaurée au sein de l'ORMVAT devrait être axée sur l'efficacité, en facilitant une gestion adéquate de toutes les dépenses associées au fonctionnement de l'office. Afin d'atteindre cet objectif, il est suggéré de mettre en œuvre les mesures suivantes :

- Revoir et actualiser le manuel des procédures relatif à la comptabilité analytique.
- Mettre à jour les unités d'ouvrages afin d'assurer une imputation des charges proche le plus possible à la réalité.
- Exploiter l'ensemble des données produites par la comptabilité de gestion.
- Étudier la possibilité de migrer vers la mise en place de la méthode ABC au lieu de la méthode des coûts complets actuellement opérationnelle au sein de l'office.
- Concevoir un tableau de bord annuel comportant des indicateurs sur le fonctionnement de l'office (taux d'encadrement, masse salariale par service, consommation de fourniture de bureau par service, ...).
- Utiliser les données de la comptabilité analytique comme base de prévisions

En somme, d'après les résultats de cette recherche, le système de contrôle de gestion conçu et proposé est articulé autour de trois leviers principaux : un système de gestion budgétaire, un tableau de bord adéquat et un système de gestion comptable révisé.

Conclusion

L'étude consacrée au contrôle de gestion dans cet établissement public à vocation agricole (ORMVAT) confirme la nécessité d'inscrire cet outil dans une logique de transformation managériale, en adéquation avec les réformes en cours dans le secteur public. Dans un contexte marqué par la rareté des ressources, la montée des exigences en matière de performance et la nécessité d'accompagner les politiques agricoles nationales, le contrôle de gestion représente un instrument stratégique de pilotage et d'aide à la décision.

Le diagnostic réalisé au sein de l'ORMVAT montre que l'absence ou l'insuffisance d'un système structuré de contrôle de gestion limite la capacité de l'établissement à évaluer efficacement ses actions, à rationaliser ses ressources et à renforcer sa redevabilité. Dans un contexte de réforme du secteur public, ces constats appellent la mise en place urgente d'un système de contrôle de gestion structuré, adapté aux spécificités de l'établissement et aligné avec les orientations institutionnelles. Comme le souligne Lorino (2001), « le contrôle de gestion est un dispositif d'apprentissage collectif », qui permet non seulement d'évaluer la performance mais aussi d'améliorer les pratiques internes à travers l'échange d'informations, la coordination des actions et l'alignement des objectifs.

Ainsi, pour accompagner les réformes engagées par l'État dans le secteur public, l'implémentation d'un système de contrôle de gestion adapté aux spécificités agricoles de l'ORMVAT devient une priorité stratégique. Il est structuré autour de trois piliers : un système de gestion budgétaire, un tableau de bord approprié et un système de comptabilité revisité. Un tel système, au-delà de sa fonction technique, constitue un véritable levier stratégique. Il permettra d'améliorer la visibilité sur l'allocation des ressources, de renforcer la transparence dans les prises de décision, et d'instaurer une culture de résultat. Grâce à ces outils proposés tels que les tableaux de bord, les plans d'action budgétaires, le reporting régulier et les indicateurs de performance, les responsables seront mieux outillés pour anticiper, corriger et piloter.

L'enjeu est double : professionnaliser la gestion interne de l'établissement tout en soutenant les objectifs de modernisation de l'administration publique. La réussite de ce chantier dépendra de l'implication des acteurs concernés, de la qualité des outils déployés, et de leur appropriation progressive à tous les niveaux. Ce processus, bien que complexe, représente une opportunité majeure de transformation durable au service de l'efficacité publique et du développement agricole.

L'étude d'un cas unique et la représentativité de l'échantillon présentent deux limites à la généralisation des résultats. Toutefois, il s'avère très intéressant de les prendre en considération à la rigueur au niveau des établissements du même secteur qui se trouvent dans l'obligation de se lancer dans un processus d'implantation d'un système de contrôle de gestion afin de mener une restructuration de gestion organisationnelle axée sur les résultats. De ce fait, une voie de recherche est ouverte proposant d'aborder le sujet d'un point de vue quantitatif afin d'avoir une représentation plus réaliste à travers l'étude d'une multitude de cas en utilisant notamment un sondage.

En définitive, le contrôle de gestion constitue non seulement un levier de pilotage interne, mais également un moyen d'assurer la pertinence, l'efficacité et la soutenabilité des interventions de l'établissement public à vocation agricole, au service du développement rural et de la souveraineté alimentaire.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation du cas étudié : Office Régionale de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet (ORMVAT)

- **Fiche technique**

Raison sociale : Office Régional de Mise en Valeur Agricole

Création : Créé par décret royal en 1966.

Siège : Errachidia.

Forme juridique : Établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière

Tutelle : Technique : MAPMEF² et Financière : MEF³

Administration : Conseil d'administration présidé par le Ministre de APMDREF

Site Web : www.ormvatafilalet.ma

- **Création et mission de l'ORMVAT**

Fondé en 1966 par un Décret Royal, l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tafilalet (ORMVAT) est une entité publique jouissant de la personnalité morale, de l'autonomie financière et relevant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. L'ORMVAT est géré par un Conseil d'Administration présidé par le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. La localisation de son siège est à Errachidia. Il est autorisé à promouvoir ou à poursuivre, dans sa zone d'intervention, les travaux de remembrement, d'aménagement du réseau d'irrigation et de drainage, ainsi que, de manière générale, les projets visant à accroître la productivité agricole.

- **Rôle de l'ORMVAT en tant qu'administration publique**

Le secteur agricole occupe une place essentielle dans l'économie nationale, étant un pilier du développement économique et social du pays. Cette importance découle de sa relation directe avec la population rurale, de son rôle stratégique dans la sécurité alimentaire, ainsi que de sa contribution significative à la formation du produit intérieur brut et à la génération d'emplois. Les ORMVA sont considérés comme l'un des acteurs les plus influents du secteur. En effet, ces organismes s'engagent à exécuter les travaux d'installation et d'exploitation des infrastructures hydrauliques essentielles à l'irrigation et à la valorisation agricole, à assurer la gestion des ressources en eau destinées à l'agriculture, à distribuer les subventions gouvernementales, à apporter leur soutien aux institutions de crédit pour examiner les demandes de prêts et contrôler leur utilisation conformément à la politique agricole définie par le gouvernement. Ce processus implique également d'assister l'agriculteur, de le familiariser avec les nouvelles techniques de l'agriculture moderne et de le motiver à s'engager dans le processus de développement en prenant conscience de son rôle de partenaire à part entière. Je suis prêt à vous aider.

- **Organisation de l'ORMVAT**

L'administration de l'office est assurée par un conseil d'administration présidé par le ministre de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, et composé des délégués des divers ministères, du wali de la région de Draâ-Tafilalet et du gouverneur de la province d'Errachidia. Le conseil d'administration bénéficie de l'assistance d'un comité technique présidé par le wali gouverneur de la province d'Errachidia, ainsi que par les représentants des agriculteurs et des services techniques provinciaux impliqués dans le secteur agricole. La gestion financière de l'office est supervisée par un contrôleur d'État désigné par le ministre des Finances.

Le directeur de l'office garantit la mise en œuvre des résolutions prises par le conseil d'administration du comité technique et assure la coordination de toutes les activités de l'ORMVAT.

² Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts

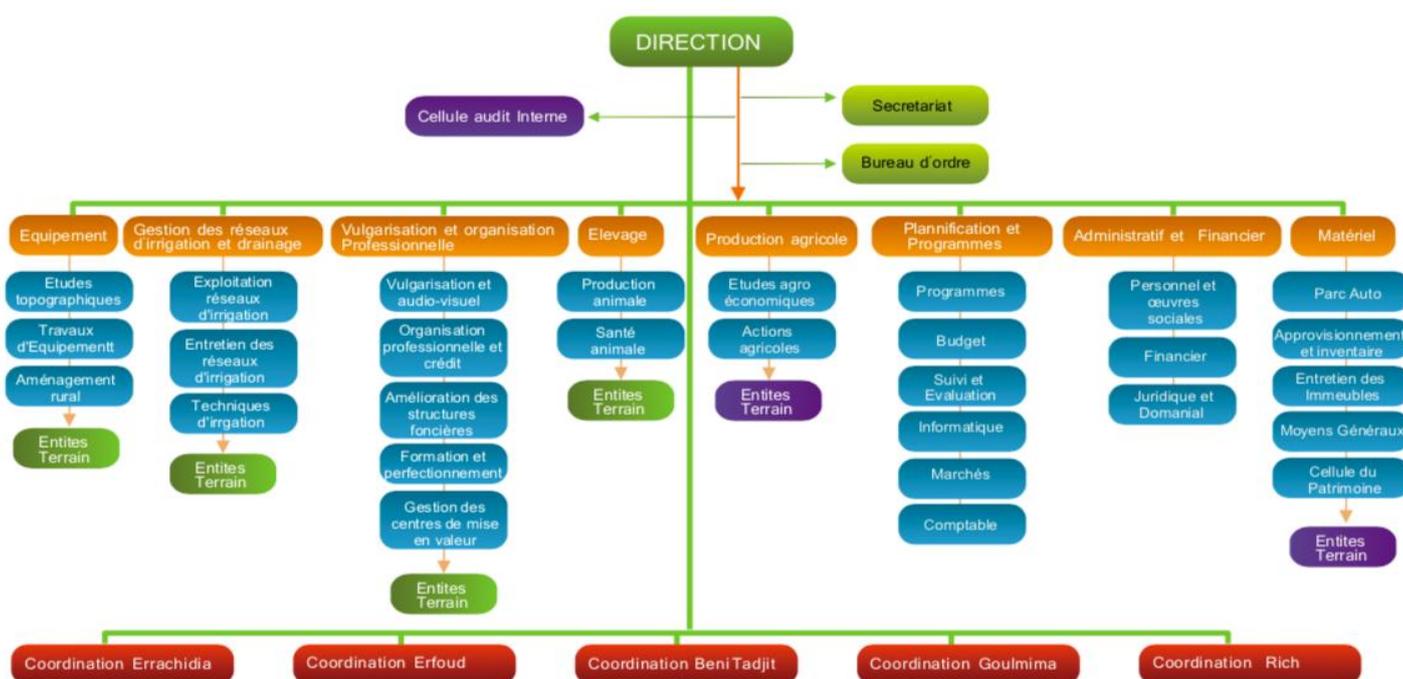
³ Ministère de l'Économie et des Finances

• **Organigramme de l'ORMVAT**

La Gestion Administrative et Technique de l'ORMVAT est assurée grâce :

- Au Directeur de l'Office ;
- A Cinq Services Opérationnels :
 - Service d'Équipement Rural,
 - Service de Gestion des Réseaux d'Irrigation et du Drainage,
 - Service de Production Agricole,
 - Service de Vulgarisation et Organisation Professionnelle
 - Service d'Élevage ;
- Trois Services Fonctionnels :
 - Service Administratif et Financier
 - Service de la Planification et des Programmes
 - Service du Matériel ;
- Cinq subdivisions territoriales et 22 centres de mise en valeur agricole.

Organigramme de l'ORMVA-TF



Source : site officiel de l'ORMVAT (www.ormvatafilalet.ma)

• **Financement de l'ORMVAT**

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, les subventions financières octroyées par l'État pour stimuler les investissements agricoles privés via le fonds de développement agricole ont été révisées et les nouvelles mesures ont été publiées dans le bulletin officiel n° 5914- 29 safar 1432 (3 février 2011). Cette décision cruciale implique la mise à disposition de l'aide financière de l'État à l'agriculteur de manière opportune, à travers une procédure simple et efficace. Des points de contact centralisés sont établis au sein de chaque Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA) et de chaque Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) afin de jouer le rôle d'interlocuteur exclusif pour les agriculteurs.

Selon cet extrait, les ressources financières de l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole proviennent principalement des subventions de l'État, ainsi que des redevances pour l'eau d'irrigation, des revenus et des bénéfices générés par son patrimoine et ses activités.

Annexe 2 : Structure du guide d'entretien

I. SITUATION DE L'INTERVIEWÉ

II. LA GESTION AU SEIN DE L'ORMVAT

1. QUELLE EST VOTRE APPRÉCIATION SUR LA GESTION AU SEIN DE L'ORMVAT ?
2. PARMIS CES OUTILS LESQUELS VOUS UTILISEZ POUR ASSURER LA BONNE GESTION DE VOTRE ORGANISATION
3. AVEZ-VOUS UNE IDÉE SUR LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION
4. PENSEZ-VOUS QUE LE CONTRÔLE DE GESTION EST NÉCESSAIRE POUR UNE ORGANISATION ?
5. DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT, AVEZ-VOUS UN SERVICE DE CONTRÔLE DE GESTION ?
6. AVEZ-VOUS DES PROFILS EN CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?
7. RESSENTEZ-VOUS DES DIFFICULTÉS LIÉES À L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION DANS VOTRE ORGANISATION ?
SI OUI, LESQUELLES ?
8. SELON VOUS, QUELS SONT LES OBJECTIFS (VOS ATTENTES) LIÉS À L'IMPLANTATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'ORMVAT
9. COMMENT VOUS PRÉVOYEZ LA MÉTHODE D'IMPLANTATION D'UNE FONCTION CONTRÔLE DE GESTION DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT ?
10. EST-CE QUE VOUS CONSTATEZ QU'IL Y AURA UN CHANGEMENT APRÈS L'IMPLANTATION D'UNE FONCTION CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'ORMVAT ?

III. CONTRÔLE DE GESTION ET SYSTÈME D'INFORMATION

11. ÊTES-VOUS SATISFAIT DU SYSTÈME D'INFORMATION MIS EN PLACE AU SEIN DE L'ORMVAT ?
12. EST-CE QUE L'ACTIVITÉ AU SEIN DE L'ORMVAT NÉCESSITE UN PARTAGE D'INFORMATIONS ET DE CONNAISSANCES ENTRE LE PERSONNEL ?
13. LA DÉMATÉRIALISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION DE L'OFFICE EST-ELLE UN OBJECTIF POUR VOUS ?
14. SELON VOUS, QUELS SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UN SII PERTINENT ?
15. ESTIMIEZ-VOUS QUE LE SII EST INDISPENSABLE POUR LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION ?
16. SI OUI, QUELLE EST SA CONTRIBUTION POUR CETTE FONCTION ?

IV. CHOIX DES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION APPROPRIÉS À L'ORMVAT :

17. D'APRÈS VOUS QUEL EST L'OUTIL LE PLUS EFFICACE POUR PILOTER LA PERFORMANCE DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?
18. EXISTE-T-IL UNE GESTION BUDGÉTAIRE À L'ORMVAT ?
19. POUR LE CAS DE L'ORMVAT, QUELLES SONT LES NORMES À RESPECTER PAR LES PROCÉDURES BUDGÉTAIRES ?
20. TENANT COMPTE LE CARACTÈRE PUBLIC DE VOTRE ÉTABLISSEMENT, QUELLE EST LA MÉTHODE LA PLUS EFFICACE POUR LE CALCUL DES COÛTS ?
21. AVEZ-VOUS DÉJÀ ENTENDU PARLER DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ?
22. QUELLES INFORMATIONS AIMERIEZ-VOUS LIRE DANS UN TABLEAU DE BORD ?
23. ET SOUS QUELLE FORME ?
24. UTILISEZ-VOUS UN TABLEAU DE BORD AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?
25. QUEL INTÉRÊT REPRÉSENTE POUR VOUS LE TABLEAU DE BORD ?
26. LES ÉLÉMENTS LES PLUS IMPORTANTS À PRENDRE EN COMPTE LORS DE LA SÉLECTION DES INDICATEURS ?
27. QUELS TYPES D'INDICATEURS AIMERIEZ-VOUS VOIR SUR UN TABLEAU DE BORD

BIBLIOGRAPHIE

- Alazard C. et Separi S. (2004). *Contrôle de gestion*. Edition Dunod, 641p.
- Anthony R. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Harvard University
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Ardoin, J. L., Daniel, M., Schmidt, J., & Daniel, M. (1986). *Le contrôle de gestion*. Publi-Union.
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, and al. (2020). *Comptabilité de gestion : informations pour la prise de décision*. 7e éd. Cambridge Business Publishers.
- Ben Slimane, S., Khemakhem, R., & Triki, M. (2020). *Le pilotage stratégique des établissements publics dans les pays en développement : enjeux et limites*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1), 45-60.
- Berlan N. (2004). *Mesurer et piloter la performance*. Editions de la performance. Collection France. 230 p.
- Bezes, P. (2005). *Le renouveau du contrôle des bureaucraties : l'impact du New Public Management*. *Informations sociales*, (6), 026-037.
- Bezes, P. et al. (2011). *New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?* *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348.
- Boisselier P. (1999). *Contrôle de gestion, Cours & Applications*, Ed. Vuibert, Paris.
- Boitier, M., Chatelain-Ponroy, S., Rivière, A., Mignot-Gerard, S., Musselin, C., & Sponem, S. (2015). *Le Nouveau Management Public dans les universités françaises, un puzzle doctrinal encore mal articulé en pratiques ?* In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*.
- Bouquin H. (1998). *Les fondements du contrôle de gestion*. 2ème Edition PUF, Paris.
- Bouquin H. (2006). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*, PUF, 7ème édition.
- Bouquin H. (2008). *Le contrôle de gestion* », 8ème édition, PUF,
- Carassus. D, Delon. E. (2019). *Les évolutions de la gestion publique : du management traditionnel au post nouveau management public.... La lettre du cadre territorial*, S.E.P.T. - Société d'édition du personnel territorial. (Hal-02425918)
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *The whole-of-government approach to public sector reform*. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Demeestère R. et Orange G. (2008). *Public management: what has changed over the past 25 years?* *Open Edition Journal VOL. 26/3 | 2008. 25 ans de politiques et management public, les changements dans la gestion publique en France*. p. 127-147 <https://doi.org/10.4000/pmp.1534>
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V., 2007. *Management control systems*. 12th ed. Boston.
- McGraw- Hill. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). *New Public Management Is Dead – Long Live Digital – Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Grandguillot B. et F. (2018). *L'essentiel du Contrôle de gestion*. 2ème édition.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). *Comment Utiliser le Tableau de Bord Prospectif*, Les Éditions d'Organisation.
- Lahjouji K. et El Menzhi K. (2018). *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?* (Hal-01801445).
- Loning H et al. (2008). *Le Contrôle de Gestion : Organisation, organisation, outils et pratiques*, 3e édition
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

- *Ministère des finances, direction du budget, (2003). Eléments de cadrage sur la gestion budgétaire axées sur les résultats.*
- *Moumene J. & Benhrimida M. (2019). Le besoin du système de contrôle de gestion au sein de l'administration publique Marocaine. Revue Internationale des Sciences de Gestion. Numéro 2, Janvier 2019.*
- *Moore, M. H., (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard university press.*
- *Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? Public Management Review, 8(3), 377–387.*
- *Osborne, J. (2010). Improving your data transformations: Applying the Box-Cox transformation. Practical Assessment, Research, and Evaluation, 15(1), 12.*
- *Pesqueux, Y. (2021). De la fin du New Public Management. Dans : Michel Kalika éd., Les impacts durables de la crise sur le management (pp. 276-285). Caen: EMS Editions.*
- *Pesqueux, Y. (2024). De La performance. HAL Open Science Id: halshs-02612883.*
- *Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford university press.*
- *Pillot G. (1982), Maitrise du contrôle de gestion, Edition d'organisation*
- *Pyun H.O. (2013). Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France 1. Revue management et avenir, (7), 32-47.*
- *Rapport annuel de OCDE (2003)*
- *Renard J. et Nussbaumer S. (2011). Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration. Eyrolles : Éditions d'Organisation.*
- *Rey J.P., (1993). Le contrôle de gestion des services publics communaux. Editeur. Dunod.*
- *Tian, X., & Christensen, T. (2021). Myths, instrumental reality, or cultural change? Modern service-oriented government reforms in China. International Public Management Journal, 24(2), 269-286.*
- *Townley, B., Cooper, D. J. & Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. Organization Studies, 24(7), 1045–1071.*
- *Xu, R., Sun, Q., & Si, W. (2015). The third wave of public administration: The new public governance. Canadian Social Science, 11(7), 11-21.*