



## La gouvernance budgétaire axée sur les résultats: une source efficace pour améliorer la gestion des organisations de la sphère publique

الحكومة الميزانياتية القائمة على النتائج: مصدر فعال لتحسين تسيير المنظمات العمومية

<sup>1\*</sup> Saraoui Abdelhamid , saraouimaster99@gmail.com

<sup>1</sup> Institut Supérieur de Gestion et de Planification (Algérie)

Reçu :05/11/2021

Accepté : 29/11/2021

Publié: 31/12/2021

### Resumé

Comme de nombreux pays, certains pays en développement, ont engagé dans ces dernières années, un processus de modernisation et d'amélioration de la gouvernance des finances publiques à travers la mise en place d'une réforme budgétaire axée sur les objectifs et la recherche de la performance qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de réforme de l'Administration publique et constitue l'une des priorités des réformes de l'Etat. Car, plusieurs critiques ont été souvent destinés au budget axé sur les moyens, en effet ce mode de gestion budgétaire n'établit pas un lien clair entre le budget et les politiques publiques. Le présent article porte essentiellement sur la place de la nouvelle gouvernance budgétaire au service de la gestion des organisations de la sphère publique, qui reconnue comme l'une des conditions essentielles de la performance des organismes relevant du secteur public.

### Mots clés

Nouvelle gouvernance publique;  
Efficacité;  
Efficience;  
Organisations publiques;  
Performance publique.

Codes de Classification JEL: D73 ; H83

### Abstract

Like many countries, some developing countries have, in recent years, embarked on a process of modernizing and improving the governance of public finances through the implementation of a budget reform focused on objectives and the search for performance which falls within the framework of the public administration reform strategy and constitutes one of the priorities of State reforms. Because, several criticisms were often intended for the budget centered on the means, indeed this mode of budget management does not establish a clear link between the budget and the public policies. This article focuses on the place of new budgetary governance in the service of the management of organizations in the public sphere, which is recognized as one of the essential conditions for the performance public sector.

### Keywords

New public governance ;  
Effectiveness ;  
Efficiency ;  
Public organizations ;  
Public performance.

JEL Classification Codes : D73 ; H83

\* Auteur correspondant: Saraoui Abdelhamid, email : [saraouimaster99@gmail.com](mailto:saraouimaster99@gmail.com)

## **I- INTRODUCTION:**

La mise en place d'une administration publique honnête et efficace devrait être considérée comme la première priorité des réformes structurelles. En effet, ces dernières années, plusieurs pays se sont lancés dans un vaste processus de modernisation de leurs administrations publiques, qui se traduit par un fort désir de rendre les affaires publiques plus efficaces (Mjidila, *et al*, 2017). La modernisation des pratiques au sein des organisations publiques connaît un essor extraordinaire face aux grands changements de l'environnement et aux nouvelles approches de gestion. Cette actualité est de plus en plus appliquée pour améliorer la performance des organisations.

L'objectif de cette recherche est de mettre la lumière sur les spécificités de la nouvelle gestion budgétaire et leur impact sur la gestion publique tout en abordant leurs enjeux dans les organisations publiques.

Par conséquent, et dans un contexte de fortes contraintes macroéconomiques, organisationnel et dans l'environnement de l'organisation où les conditions changent continuellement, gérer la performance consiste à s'assurer que tous les intervenants font régulièrement les bonnes pratiques, de la bonne manière, rapidement, au bon moment, au moindre coût afin de produire les bons résultats répondant aux objectifs de l'organisation aux besoins et aux attentes des clients. Dans cette situation et dans le cadre de notre projet de recherche, une question centrale se pose: Dans quelle mesure la nouvelle gouvernance budgétaire en contexte de la nouvelle gestion publique peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance des organisations de la sphère publiques?

Celle-ci sera analysée à travers des questions principales suivantes : Quelles sont les conditions de mise en œuvre de la nouvelle gouvernance budgétaire auprès des institutions et administrations publiques? La nouvelle gestion budgétaire publique prend-elle appui sur une chaîne de responsabilité qui assure un engagement sur la performance à tous les niveaux ?

Enfin, au service de la gestion publique, notamment dans les organisations publiques, il est souvent question de faire le lien entre les moyens mobilisés et les résultats atteints. C'est pourquoi nous allons nous intéresser à certaines hypothèses:

- La bonne gouvernance budgétaire : un vecteur de la nouvelle gestion publique à travers d'objectifs et des résultats, et contribue à la performance de la gestion publique,
- La nouvelle gouvernance budgétaire contribue à l'amélioration de la performance du secteur public
- La nouvelle gouvernance budgétaire, instrument d'une nouvelle gestion publique à travers du contrôle des dépenses publiques tout en développant les outils fondamentaux au pilotage de la performance de l'organisation publique.
- L'élaboration d'un plan d'action retraçant l'ensemble d'éléments essentiels pour le bon fonctionnement de la réforme budgétaire et l'identification des ministères pilotes, ainsi que de mettre en place un système d'information budgétaire et comptable: outils des

conditions de la réussite de mise en œuvre de la nouvelle gouvernance budgétaire en Algérie.

Donc, nous allons essayer de répondre à la question sur la place et le rôle de la nouvelle gouvernance budgétaire dans le pilotage de la performance des organisations publiques, et les conditions de mise en œuvre de cette nouvelle approche et pour ce faire, dans un premier temps, nous basons sur le concept de la bonne gouvernance budgétaire tout en axant notre vision sur le contexte de certains pays en développement, puis, nous éclaircissons avec soin la contribution à l'amélioration de la performance du secteur public à travers de la nouvelle gouvernance budgétaire et enfin, nous abordons notre recherche qui liée à la place de la nouvelle gouvernance budgétaire au service de la gestion publique.

## **II- CADRE THEORIQUE ET ETUDES ANTERIEURES:**

### **1. La bonne gouvernance budgétaire : un vecteur de la gestion publique et de la performance du secteur public**

L'amélioration de la gestion publique peut conduire à une meilleure gouvernance budgétaire. La mise en place d'institutions saines nécessite l'allocation de fonds et de systèmes d'exécution du budget conformes aux principes de légalité, de systèmes de comptabilité fiables et de systèmes de vérification garantissant la qualité de l'information et des systèmes financiers. Il est nécessaire, en particulier compte tenu des objectifs de protection sociale des États, que les fonds, les actifs et les passifs publics soient gérés de manière transparente, responsable et honnête.

La nouvelle gouvernance budgétaire, à travers la loi organique 2001-692 du premier août 2001 relative aux lois de finance, (considérée comme une nouvelle constitution financière française) définit les principes et les bases d'une nouvelle gestion publique orientées vers la recherche de l'efficacité et les résultats, afin d'améliorer la transparence des informations budgétaires. Globalement, la LOLF est un moyen formidable de transformer la gestion publique dans une culture de résultats, de renforcer le rôle du parlement et permettre une réappropriation de l'État par les citoyens, les usagers et les contribuables. Pour accroître la performance des politiques publiques, les nouvelles modes de gestion publiques induites par la LOLF sont déployées dans les budgets opérationnels de programme (BOP), au plus près des réalités des usagers (Guide LOLF, 2012). Dans ce contexte, cette nouvelle gouvernance budgétaire introduit une nouvelle logique en France basée sur le suivi des objectifs, la spécialisation par programme et des résultats des différents ministères de la République française (Bouvier, 2008).

En Algérie, des réformes ont été instaurées pour permettre l'application de nouvelles procédures de gestion et d'administration, basées sur les principes de la bonne gouvernance. Dans ce cadre, une nouvelle gouvernance budgétaire depuis la LOLF, vient de modifier et compléter la loi de 1984, qui a montré ses limites pour régir le domaine des finances publiques qui connaissent aujourd'hui des changements significatifs à travers des réformes budgétaires en vue de moderniser le système budgétaire. Cette méthode de modernisation du système budgétaire, consiste à changer à terme les procédures traditionnelles de prévision fondées sur des moyens par une démarche objective.

Ce nouveau mode de modernisation vient au motif que le mode de la gestion budgétaire actuelle est marqué par certaines insuffisances, comme dans l'aspect de la gestion de la dépenses publique basée en fonction des moyens et non sur les résultats, les budgets de fonctionnement et d'investissement ne sont pas intégrés, le manque d'un cadre de planification budgétaire pluriannuelle et le non optimisation du système d'information de gestion (Bissaad, 2014).

Dans cette conception, la performance est considérée comme étant l'ensemble des éléments contribuant à créer de la valeur de l'organisation, ou la contribution de chaque individu ou groupe d'individus à l'amélioration de la valeur nette de l'organisation (Lorino, 2001).

En d'autres termes, dans le secteur public, c'est l'intérêt public détermine la valeur de ce que fait l'administration; la performance est donc se définit par rapport à l'intérêt général (Inglebert, 2009).

La performance constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute organisation. La bonne gouvernance et la performance figurent parmi les axes fondamentaux en matière de l'organisation publique, car la réalisation d'une meilleure performance possible, reste le souci permanent de chaque administration qui vise à assurer sa pérennité qui n'est pas une chose simple.

Par conséquent, nous comprenons que la nouvelle gestion publique constitue une nouvelle étape dans la résolution de la problématique de la gestion budgétaire publique, expliquant le principe selon lequel cette nouvelle gestion peut se développer au niveau de la gouvernance, et on peut dire que la bonne gouvernance budgétaire, comme un outil de la gestion publique et la performance des organisations publiques, tout en considérant que la performance comme étant un outil de contrôle de gestion et organisation publique.

## **2. La nouvelle gouvernance budgétaire comme étant un nouveau cadre budgétaire**

Il est globalement reconnu que la gestion des finances publiques, dont les dépenses publiques, est particulièrement connue aujourd'hui de profondes transformations (Bouvier, 2008). Pour une meilleure efficacité des dépenses publiques, un outil entre dans toutes les étapes du budget, de la préparation, passant de l'exécution jusqu'à son contrôle, il s'agit de la bonne gouvernance. Il est distingué quatre étapes du cycle budgétaire, la préparation, l'adoption, l'exécution et la reddition de comptes (Cliche, 2012).

Pour rendre efficace la dépense publique, notamment en matière du budget de l'Etat d'équipement ou en matière des dépenses publiques d'investissement, un nouveau mode de gestion intervient et son principe consiste à placer un lien entre les résultats souhaités et les moyens mis en œuvre. Aujourd'hui, en Algérie et dans tous les pays, selon Mathis, des réformes sérieuses sont intervenues avec la modernisation du système budgétaire. Néanmoins, la majorité de ces pays francophones sont déjà entrés au nouveau système des budgets de programmes (Mathis, 2012).

Une nouvelle approche de gestion axée sur les résultats, est intervenue pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. La loi organique relative aux lois de finances, a disposé de

nouveaux principes d'élaboration et d'exécution des budgets (Guide LOLF, 2012). Si la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a renouvelé les méthodes de préparation, de vote, d'exécution, de contrôle et de présentation du budget de l'État, elle s'intéresse davantage aux réformes de la gestion publique qu'elle oriente vers les résultats et les objectifs, en responsabilisant les chargés régulièrement nommés de chaque structure publique en éclairant les choix budgétaires par les résultats des politiques publiques.

Donc, selon cette revue, la nouvelle approche budgétaire réforme en profondeur le budget grâce à des mécanismes plus lisibles et plus transparents. En développant une culture de résultats, le nouveau cadre budgétaire permet aussi de dépenser mieux et d'améliorer l'efficacité de l'action publique pour le bénéfice de tous : citoyens, contribuables, usagers et agents de l'État. Elle a entraîné une profonde évolution du droit public financier caractérisée par l'introduction d'un moderne système de budgétisation axée sur la performance, par la modernisation des modes de gestion publique et par l'adaptation des méthodes et procédures budgétaires et comptables.

Toutefois, l'objectif principal de cette nouvelle réforme budgétaire est de mise en place d'une nouvelle gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses et constitue une transformation radicale des règles budgétaires et comptables de l'État, afin d'améliorer l'efficacité de la gestion publique axée sur les résultats.

Donc, pour pouvoir être utilisées de façon efficiente et efficace, ces procédures et règles doivent s'accompagner de principes budgétaires à assurer une affectation efficace des ressources financières entre les budgets programmes. Ces derniers constituent en soi une nouveauté, tant au plan conceptuel qu'au plan de présentation, de contenu et de finalité. Il a introduit plusieurs innovations portant la régulation budgétaire, la rénovation du contrôle budgétaire et à d'autres fondements, principes et concepts, qu'il convient de noter, que les crédits sont alloués par programme, selon aux documents accompagnant le projet de loi de finances. Ces crédits sont déterminés par activité et, si nécessaire, par titres, et en regroupant les dépenses en fonction de leur nature.

### **3. La bonne gouvernance comme un facteur d'efficacité des dépenses publiques**

Actuellement, des réformes sérieuses sont intervenues avec la modernisation du système budgétaire auprès de la plus grande partie des pays. Selon Mathis (2012), la majorité des pays francophones sont déjà entrés au nouveau système des budgets de programmés. Et ce, pour rendre efficace la dépense publique, un nouveau mode de gestion intervient et son principe consiste à placer un lien entre les résultats souhaités et les moyens mis en œuvre.

L'objectif de la bonne gouvernance dans le secteur public est d'encourager une meilleure prestation de services et une meilleure responsabilisation en établissant un point de référence pour la bonne gouvernance dans le secteur public (IFAC-CIPFA, 2013). Selon le Consensus de Washington (1989), la bonne gouvernance signifie la gestion saine du développement (Devoue, 2014). De plus, comme l'ont présenté des auteurs tels que (Mauro, 1998), et (Rajkumar et Swaroop 2002), la bonne gouvernance pourrait être comme un facteur d'efficacité des dépenses publiques.

De plus, dans cette perspective, et avec l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances, l'Algérie à l'image d'autres pays, a enclenché tout un système de modernisation budgétaire. En outre, et l'un des pays a ressenti ce besoin de changement et a entrepris un vaste chantier de réformes majeures visant à introduire des instruments de l'économie de marché, à faire de l'investissement productif le moteur de la croissance et à améliorer l'efficacité des interventions de l'Etat.

La logique gestion budgétaire s'inscrit dans le cadre du programme de réforme des finances publiques, en vue de consolider la bonne gouvernance et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques, qui s'articule, également sur un ensemble de principes fondamentaux notamment la discipline budgétaire, la transparence et la responsabilité.

#### **4. La nouvelle gouvernance budgétaire, instrument d'une nouvelle gestion publique à travers du contrôle des dépenses publiques**

Il existe de nombreuses définitions liées au contrôle, chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. D'après Anthony (1993), il s'agit d'un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Et pour Larousse, le mot contrôle signifie une vérification, une surveillance. Le contrôle des dépenses publiques des institutions et administrations publiques peut être divisé en contrôle a priori et le contrôle a posteriori.

De plus, d'après Bollecker, le rôle des contrôleurs est d'aider la partie sous-informée c'est-à-dire le principal à acquérir de l'information auprès de la partie informée, c'est-à-dire l'agent (Bollecker, 2007).

Le contrôle des dépenses publiques intervient en trois temps : le contrôle a priori, le contrôle dans le moment d'exécution et le contrôle a posteriori. Les principales classifications retenues distinguent les contrôles (Orsoni, 1989) :

- Par le moment où ils opèrent: a priori s'ils interviennent avant l'exécution de la dépense publique (contrôle préalable ou préventif), en cours d'exécution des budgets (après la promulgation de loi de finances concernée), a posteriori s'ils interviennent après exécution (cour des comptes et l'inspection générale des Finances);
- Par leur objet: régularité, légalité, opportunité;
- Par leur situation au regard du Ministère des Finances: contrôles internes placés sous sa responsabilité, contrôles externes, c'est-à-dire extérieurs aux organes d'exécution, dont l'efficacité doit dépendre de leur distance par rapport à l'exécution du budget et aux autorités qui en sont charges;
- Par différent organes de contrôle: administratifs, juridictionnels et parlementaires.
- La nécessité de renforcer le contrôle exercé en matière d'exécution des dépenses des administrations publiques est bonne dans ces principes, à condition de pouvoir apprécier leurs efficacités. « Le contrôle, qui a un coût pour ceux qui l'exercent comme pour ceux qui le

subissent, est soumis à une obligation de performance comme toute autre activité publique et doit donc afficher ses objectifs et ses critères de qualité » (Hertzog, 2011).

Toutefois, la nouvelle constitution financière française mettant en place de nouvelles règles de gestion publique, fait indispensables la professionnalisation d'une fonction de contrôle de gestion, et comme une fonction organisée, en tant que métier, au sein des ministères et des programmes (Guide de la performance, 2016).

En effet, des recherches ont montré que le contrôle de gestion dans les organisations publiques est demandé pour le développement « *d'outils de pilotage permettant de lier les outils aux pratiques professionnelles et d'avoir une meilleure lisibilité entre l'activité réalisée et les ressources consommées* » (Nobre, 2014). Bollecker (2013) souligne toutefois, le rôle interactif du contrôle de gestion dans la réduction des conflits entre unités budgétaires.

Les organisations du domaine public, engagées dans une mission d'intérêt général, se caractérisent par une gouvernance complexe et un environnement de plus en plus instable. Pour cela, il est nécessaire de respecter les principes de la gestion budgétaire en particulier, d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques liés à la viabilité à long terme et d'autres risques budgétaires et d'améliorer l'intégrité et la qualité des prévisions budgétaires, ainsi que de l'exécution du budget grâce à un contrôle de qualité rigoureux reposant notamment sur un audit indépendant.

C'est pourquoi nous allons dire que la nouvelle gouvernance budgétaire permet un meilleur contrôle des dépenses publiques et par conséquent une nouvelle gestion publique et performance des organisations de la sphère publique.

On peut donc conclure cette partie, et confirme que la cohérence entre la nouvelle gouvernance budgétaire en Algérie, depuis la LOLF de 2018 et la réforme de l'administration publique, sont deux piliers de réforme très complémentaires. L'amélioration de la performance publique et le renforcement de l'efficacité de la dépense publique sont des objectifs principaux à la nouvelle gouvernance budgétaire. L'entrée en vigueur des nouveaux modes de gestion budgétaire depuis la LOLF, devrait conduire à évolution progressive de l'organisation des services publics.

### **III- METHODE ET PROCEDURES:**

Cette partie vise à présenter ma problématique d'étude et ses hypothèses. Après avoir examiné et la mise en perspective des diverses recherches en première partie sur la nouvelle gouvernance budgétaire comme un outil de pilotage de la gestion publique, nous procéderons à une étude qualitative qui nous permettra de valider ou non nos hypothèses et de répondre à notre problématique.

Pour mener au mieux cette analyse, nous avons suivi une démarche qui permet d'obtenir des preuves pertinentes et prendre des informations bénéfiques à la réalisation des résultats.

L'objectif de cette étude est de recueillir les informations, notamment sur les conditions de mise en oeuvre de la nouvelle gouvernance budgétaire et sa place dans l'amélioration et le pilotage de la gestion des organisations publiques et comprendre au mieux des opinions de certains experts expérimentés en relation avec le sujet en question. Sachant que notre guide a été

conçu dans le but de mettre en évidence des différents thèmes liés aux hypothèses proposées pour répondre aux questions posées. À ce jour, ce domaine de recherche est en cours de développement. En réalité, il a fait objet de peu d'études scientifiques.

Toutefois, et pour une analyse rétrospective de l'impact de la culture et des connaissances actuelle des acteurs concernés sur la nouvelle gouvernance budgétaire et la programmation budgétaire pluriannuelle, afin de mettre en place les règles et les conditions nécessaires de cette approche axée sur les objectifs, nous avons choisi le cas de certains pays qui ont déjà assisté à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion budgétaire publique.

#### **IV- RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (ANALYSE ET DISCUSSION)**

Cette recherche nous a permis d'enrichir notre revue de littérature, de comprendre les avis des acteurs intervenants au sujet de la place de la nouvelle gouvernance budgétaire au service de la gestion des organisations publiques dans le contexte des pays en développement, ainsi que les conditions de mise en œuvre pour la réussite cette nouvelle approche axée sur les résultats, et ce pour but de répondre à la problématique posée.

De ce qui précède, il en résulte ce qui suit :

Concernant la première hypothèse, on peut dire que la bonne gouvernance budgétaire est considérée un outil de la gestion publique et la performance des organisations publiques. Donc une bonne gouvernance qui pourrait être comme un facteur d'efficacité des dépenses publiques comme il a été abordé dans la revue de littérature.

A propos de la deuxième hypothèse, la nouvelle gouvernance axée sur les résultats en matière du budget a entraîné une profonde évolution du droit public financier caractérisée par l'introduction d'un moderne système de budgétisation axée sur la performance, par la modernisation des modes de gestion publique et par l'adaptation des méthodes et procédures budgétaires et comptables.

Relativement à la troisième hypothèse, la nouvelle gouvernance budgétaire permet un meilleur contrôle des dépenses publiques et par conséquent une bonne gestion publique et performance des organisations de la sphère publique.

En ce qui concerne la quatrième hypothèse, les conditions de la réussite de mise en œuvre de la nouvelle gouvernance budgétaire en Algérie, avant de son entrée en vigueur complète au 1<sup>er</sup> janvier 2023, reposent notamment sur l'élaboration d'un plan d'action retraçant l'ensemble d'éléments essentiels pour le bon fonctionnement de la réforme budgétaire et l'identification des ministères pilotes, ainsi que de mettre en place un système d'information budgétaire et comptable permettant à l'État de satisfaire aux exigences de la nouvelle gouvernance budgétaire depuis la LOLF.

Dans ce stade, l'étude a montré qu'une bonne gestion publique contribue à renforcer les capacités d'un pays, notamment en matière de la bonne maîtrise des dépenses publiques. Donc, on peut montrer que la nouvelle gouvernance budgétaire à pour objet d'obtenir le meilleur bénéfice pour l'Etat et les organisations publiques en augmentant au maximum l'efficacité de ces



dépenses et en éliminant les excès et en essayant d'équilibrer les dépenses publiques et de bien maîtriser les budgets à travers l'analyse le bien-fondé de l'application de chaque étape du budget.

En Algérie, des réformes ont été instaurées pour permettre l'application de nouvelles procédures de gestion et d'administration, basées sur les principes de la bonne gouvernance. Dans ce cadre, une nouvelle gouvernance budgétaire, vient de modifier et compléter le texte législatif actuel portant loi relative aux lois de finances, qui a montré ses limites pour régir la gestion des finances publiques qui connaissent aujourd'hui des changements significatifs à travers des réformes budgétaires en vue de moderniser le système budgétaire. Cette nouvelle approche de modernisation vient au motif que le mode de la gestion budgétaire actuelle est marqué par certaines insuffisances, notamment la gestion de la dépenses publique en fonction des moyens.

A ce propos, nous sommes aujourd'hui à mi-chemin de la mise en œuvre de la nouvelle réforme budgétaire, dont l'entrée en vigueur définitive interviendra au 1<sup>er</sup> janvier 2023, donc, et afin d'éviter toute éventualité de retard pour l'entrée en vigueur du texte législatif y relatif, et suite à la littérature et étude empirique, la réussite de sa mise en œuvre repose, notamment sur les recommandations favorisant la rénovation du cadre budgétaire de l'Etat.

Donc, il est important d'élaborer un plan d'action retraçant l'ensemble d'éléments essentiels pour le bon fonctionnement de la réforme budgétaire, par un comité ou une commission auprès du ministre chargé de cette réforme budgétaire, et d'identifier d'un département ministériel ou des ministères pilotes au nombre maximum trois (03) départements, tout en les considérant comme premières étapes à la mise en œuvre de cette nouvelle réforme budgétaire publique.

De plus et afin de favoriser la rénovation du cadre budgétaire de l'Etat, il est souhaitable de créer un service à vocation nationale chargé d'un traitement automatisé d'informations dont les finalités principales sont de permettre aux institutions et administrations publiques compétentes de suivre en temps réel l'exécution des dépenses publiques de l'Etat, y compris les dépenses exécutés dans le cadre des comptes spéciaux du Trésor ;

Il est souhaitable de créer un service à vocation nationale chargé d'un traitement automatisé d'informations dont les finalités principales sont de permettre aux institutions et administrations publiques compétentes de suivre en temps réel la tenue de la comptabilité des dépenses publiques de l'Etat et des recettes étrangères à l'impôt et au domaine.

Afin d'accélérer la rénovation du cadre budgétaire de l'Etat, il est préférable de créer un comité interministériel sur la réforme de l'Etat, réunissant l'ensemble des responsables chargés des budgets et des finances auprès des départements ministériels et auprès des institutions nationales, accompagnés par les contrôleurs financiers et les comptables publics compétents ainsi que les représentants des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

La nécessité de l'implication des responsables gestionnaires des administrations et des institutions nationales et leurs gestionnaires chargés de l'exécution du budget, dans le pilotage de

la réforme et dans l'élaboration des stratégies et sensibiliser l'ensemble des cadres concernés et des cadres compétents en la matière des autres administrations, à participer à la formation aux nouvelles procédures budgétaires et techniques comptables;

En complément des recommandations formulées, il est jugé important de rénover la gestion des ressources humaines, au service de la nouvelle gouvernance budgétaire depuis la LOLF qui transforme en profondeur le cadre budgétaire et renouvelle les besoins de la gestion des ressources humaines;

Enfin, il est suggéré de mettre en place un système efficace de contrôle de gestion et d'évaluation au service des gestionnaires responsables des programmés et un système efficace de contrôle de la gestion et de performance des finances publiques.

#### **V- CONCLUSION:**

Dans le secteur public, une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent. L'objectif de la bonne gouvernance dans les organisations publiques est de renforcer une meilleure qualité de services et une bonne responsabilisation en établissant un point de référence pour la bonne gouvernance.

De plus, la bonne gouvernance peut être considérée comme un vecteur d'efficacité des dépenses publiques et ne se limite pas à une mesure de la rentabilité financière, mais davantage à une évaluation notamment, de la qualité du service, de la satisfaction des usagers et de l'efficacité des moyens utilisés.

Nous pouvons conclure que la nouvelle gouvernance budgétaire est appréhendée comme un levier de l'amélioration de la gestion publique, de l'efficacité de la dépense et de la performance des organisations de la sphère publique.

En d'autres termes, d'un point de vue opérationnel, la pratique de la nouvelle gouvernance budgétaire au service de la gestion publique axée sur les résultats peut renforcer la performance d'une organisation publique ainsi que la modernisation de l'organisation publique, et contribue à renforcer les capacités d'un pays, notamment en matière de la bonne maîtrise des dépenses publiques.

Enfin, et pour but d'une bonne réussite de mise en œuvre de la LOLF, il est jugé important également, de mettre en place un système d'information budgétaire et comptable permettant à l'État de satisfaire aux exigences de la nouvelle gouvernance budgétaire depuis la LOLF, et d'établir un calendrier permettant l'accomplissement de la réforme dans les délais impartis,

garantissant la cohérence des décisions prises sur les différents chantiers, tout en respectant un plan d'action contenant les suggestions proposées dans cette étude.

## **VI- REFERENCES:**

1. Bissaad, A, (2014). « Module Finances Publiques », Institut d'Economie Douanière et Fiscale - IEDF- 2014 ;
2. Bollecker, M. (2000). « Contrôleur de gestion : une profession à dimension relationnelle? ». 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, May 2000, France.
3. Bollecker, M. (2007). « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. Revue Comptabilité, Contrôle et Audit », Tome 13, vol.1, juin, pp. 87-106.
4. Bollecker, M. (2013) « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », Politiques et management public [En ligne], Vol 30/2 | 2013, p.221-239.
5. Bouvier, M., Escalssam, M. –C., Lassale, J. – P. (2008). « Finances publiques », (9 éd.). Paris : Lextenson éditions.
6. Cliche, P, (2012). « Budget », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, (2012). [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca).
7. Devoue, E, (2014), « Bonne gouvernance et insularité », Études caribéennes [En ligne], 27-28 | Avril-Août 2014, mis en ligne le 15 août 2014, consulté le 19 avril 2018.
8. Guide de la performance, (2016). Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances, France. Edition juin 2012.
9. Guide pratique de la LOLF, (2012). « Comprendre le Budget de l'Etat », Edition juin 2012. Ministère de l'Economie et des Finances, France.
10. Hertzog, R. (2011). « La performance des contrôles de l'État sur les collectivités locales : difficilement mesurable, nécessairement perfectible », L.G.D.J; 2011; page 336.
11. IFAC-CIPFA, « Good Governance in the Public Sector », Consultation Draft for an International Framework, 2013.
12. Mathis. J. (2012). « Gestion et finances publiques en Afrique francophone », Université Paris-Dauphine, 2012.
13. Mauro, P. (1998). « Corruption and the composition of government expenditure », Journal of Public Economics 69, 263 - 279.

14. Mjidila. B., Elwazani. Y., Souaf. M., (2017). « Contrôle de gestion et performance dans les organisations publiques marocaines: quelles spécificités? », European Scientific Journal vol 13, no 19 (2017).
15. Nobre, T. (2014). « L'évolution du management de la performance à l'hôpital : du contrôle de gestion au contrôle organisationnel », dans Bollecker M. et G. Naro (dir.),. Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives, Paris, Vuibert, p. 227-241.
16. Orsoni, G, (1989). « Finances publiques », . Paris, 1989.
17. Rajkumar, A. et Swaroop, D. (2002). « Public spending and outcomes. Does governance matter?», World Bank Policy Research Working Paper No. 2840.