



Les fondements théoriques du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Maroc

TATOUTI Rachid¹, JABHAOUI Seif Elislam², ³BOUZAFFOUR Ayyoub, ⁴GOUSAID

Wiam

¹TATOUTI Rachid (Professeur), Laboratoire de Recherche pluridisciplinaire en droit et en gestion (LIRDEG), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Ait Melloul, Agadir, Maroc

²JABHAOUI Seif elislam (Doctorant), Laboratoire de Recherche pluridisciplinaire en droit et en gestion (LIRDEG), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Ait Melloul, Agadir, Maroc

³BOUZAFFOUR Ayyoub (Doctorant), Laboratoire de Recherche pluridisciplinaire en droit et en gestion (LIRDEG), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Ait Melloul, Agadir, Maroc

⁴GOUSAID Wiam (Doctorante), Laboratoire de Recherche en Management, innovation et recherche appliquée, Faculté d'Economie et de Gestion de Guelmim, Maroc

Résumé : Le contrôle de gestion est une pratique essentielle dans la gestion des collectivités territoriales. Il s'agit d'un processus qui vise à évaluer, planifier et surveiller les activités et les résultats des services publics locaux. Pour garantir une performance optimale, les collectivités territoriales doivent disposer d'un système d'évaluation de la performance efficace et efficient. Cependant, la mise en place d'un tel système nécessite une compréhension approfondie des fondements du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. C'est dans cette optique, que notre article explorera les bases théoriques du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales et mettra en lumière les objectifs, les acteurs impliqués et les défis auxquels les collectivités territoriales sont confrontées.

Mots-clés: Contrôle de gestion, Collectivités territoriales, Performance

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306263>

Published in: Volume 4 Issue 2



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

1. Introduction

Dans un environnement en forte fluctuation, l'atteinte des objectifs du développement durable et inclusif exige la présence d'une panoplie de facteurs, dont on cite principalement un corps administratif performant. Conscient de cette affaire, le Royaume du Maroc depuis son indépendance en 1956 n'a cessé de mettre en place différentes réformes structurantes visant à renforcer l'appareil administratif (notamment les collectivités territoriales) et à instaurer les principes de la bonne gouvernance, via l'instauration des outils de gestion moderne issus du secteur privé, notamment, le contrôle de gestion. En réalité, le contrôle de gestion occupe une place primordiale dans le processus de gestion au sein des administrations publiques et particulièrement les collectivités territoriales, car il permet de mesurer la performance des services publics locaux et de mettre en exergue les mesures nécessaires pour l'améliorer. Encore plus, le contrôle de gestion permet aux responsables territoriaux (Elus) de disposer d'informations fiables et pertinentes sur leurs actions et activités, ce qui permettra, par la suite, d'inculquer un système d'évaluation et de suivi rigoureux.

De plus, le contrôle de gestion est essentiel pour la prise de décision dans les collectivités territoriales. En fournissant des données chiffrées sur les coûts, les résultats et l'efficacité de chaque service public local, le contrôle de gestion permettra la prise des décisions éclairées et rationnelles en matière de planification, de budgétisation et d'affectation des ressources.

Finalement, le contrôle de gestion est également un outil de communication important pour les collectivités territoriales. Il permet de rendre compte aux citoyens de la performance des services publics locaux et de l'utilisation des ressources publiques (par le biais des rapports de performance préparés). Il renforce également la transparence et la responsabilité des responsables locaux envers les citoyens.

Le présent article mettra en place les fondements théoriques du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. De surcroît, en vue de fournir une présentation complète de ce sujet, ce travail sera divisé en trois points. En premier lieu, nous mettrons la lumière sur les objectifs du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. En deuxième lieu, nous présenterons les différents acteurs impliqués dans le contrôle de gestion dans ces collectivités. Enfin, nous mettrons le point sur les défis à relever en vue de mettre en place un système d'évaluation de performance robuste.

2. Vers des territoires résilients lieu d'ancrage de développement

Depuis son indépendance en 1956, le Royaume du Maroc a mis en place une batterie de réformes et stratégies structurantes en vue d'améliorer le bien-être de la population et de préserver leur dignité. Ces différentes réformes ont touché, l'aspect économique, social, culturel, politique, environnemental et en particulier celui territorial. En effet, le développement d'une intelligence territoriale était parmi les préoccupations majeures de notre pays. De surcroît, depuis les années 60, le Maroc a commencé la conception de son modèle territoriale en travaillant sur l'instauration d'un écosystème territorial fort. A cet effet, cette première section se focalisera sur la présentation du processus de développement de la

logique de gestion territoriale en mettant le point sur la décentralisation (collectivités locales/collectivités territoriales).

2.1 Les prémices de la décentralisation au Maroc (1956 – 1976)

Les prémices de la décentralisation (1956-1976) marquent une période fondamentale dans l'histoire de l'organisation territoriale du Maroc, définissant les bases d'une gouvernance locale articulée autour de la centralisation, mais orientée vers une ouverture progressive à la gestion décentralisée.

L'indépendance en 1956 a imposé au Maroc le double défi de construire un État moderne tout en préservant l'unité territoriale. Dans ce contexte, le dahir du 2 décembre 1959, portant création des communes, préfectures et provinces, a été une étape essentielle. Il a permis d'instaurer un cadre légal pour l'administration du territoire, tout en introduisant un système basé sur des structures locales de gouvernance. Cette mesure visait principalement à renforcer la proximité entre l'État central et les populations locales, en leur permettant de bénéficier directement des politiques publiques, mais sans leur accorder une autonomie significative (El Fassi, 2001).

La charte communale adoptée en 1960, en tant que premier jalon pour la gestion locale, a formalisé les rôles et les responsabilités des communes, leur conférant une personnalité juridique et une autonomie financière. Cependant, ces avancées étaient encore largement limitées, les communes étant soumises à une tutelle étroite exercée par l'administration centrale. Les prérogatives locales se limitaient essentiellement à des fonctions administratives et à l'exécution des directives nationales, sans réelle capacité de décision propre. Cette forte centralisation reflétait la méfiance des autorités à l'égard d'une autonomie locale qui aurait pu fragmenter l'unité nationale nouvellement acquise (Bouabid, 1976).

En revanche, l'adoption de la charte communale de 1976 était une étape décisive et a marqué un tournant significatif dans le processus de décentralisation. Cette réforme s'inscrivait dans un contexte de réformes socio-économiques et politiques plus larges, visant à moderniser les institutions publiques et à répondre aux besoins croissants des populations locales. La nouvelle charte a introduit plusieurs avancées notables :

- **Élargissement des compétences locales :** Les communes ont été investies de prérogatives étendues dans des domaines tels que l'urbanisme, l'aménagement du territoire, l'éducation, la santé, et la gestion des services publics.
- **Suppression du régime bicéphale :** Jusqu'alors, la gestion des communes était partagée entre un conseil élu et un représentant de l'État, ce qui créait des tensions et des inefficacités. La réforme a supprimé cette dualité, conférant davantage de responsabilités au conseil communal élu.
- **Réduction de la tutelle administrative :** Bien que les communes soient toujours sous la supervision de l'État, la tutelle a été allégée pour leur permettre de mieux répondre aux besoins locaux et de jouer un rôle actif dans le développement socio-économique.

Avec cette réforme, les collectivités locales sont devenues des acteurs incontournables de la planification et de la mise en œuvre de projets de développement. En guise d'illustration, les communes ont été encouragées à collaborer avec d'autres acteurs, tels que les investisseurs privés, pour financer et gérer des projets structurants. Cette approche a permis de dynamiser certains territoires, en particulier les zones urbaines.

Malgré ces avancées, plusieurs limites ont marqué cette période. La répartition des compétences entre l'État central et les collectivités locales restait floue, ce qui a souvent conduit à des conflits de compétence. De plus, le manque de ressources financières et humaines des communes freinait leur capacité à exécuter efficacement leurs missions. Enfin, l'absence d'un véritable cadre de coordination entre les différents niveaux de gouvernance a limité l'impact des réformes, en particulier dans les zones rurales et périphériques.

En conclusion, la période (1956-1976) représente une phase de construction institutionnelle qui a permis de poser les bases d'une décentralisation progressive. La charte communale de 1976 a été un moment clé de ce processus, même si elle s'est heurtée à des défis structurels. Cette période a néanmoins préparé le terrain pour les réformes ultérieures qui ont consolidé le rôle des collectivités locales dans la gouvernance territoriale du Maroc.

2.2 La décentralisation à l'épreuve : Les réformes des années 90

Les années 1990 ont marqué une nouvelle étape dans la modernisation de la gouvernance locale au Maroc, avec l'adoption de la loi de 1992 relative à l'organisation des collectivités locales. Cette loi a introduit des mécanismes pour renforcer l'autonomie des collectivités territoriales et encourager leur rôle dans le développement économique local. Par ailleurs, la révision constitutionnelle de 1996 a donné une reconnaissance juridique explicite aux régions en tant que collectivités territoriales distinctes, bien qu'elles soient encore largement dépendantes de l'État pour leur financement et leur gouvernance (El Fassi, 2001).

Encore plus, le rôle des régions a également gagné en importance. Les lois de 1997 sur l'organisation des régions ont introduit une gouvernance régionale dotée de conseils élus, chargés de piloter le développement économique régional et de coordonner les actions des autres collectivités locales. Cette réforme a marqué une étape importante dans la reconnaissance du potentiel des régions comme moteurs du développement économique et social, bien que leurs pouvoirs soient encore limités par une centralisation persistante (Bencheikh, 2005).

En 2002, une nouvelle réforme de la charte communale (révision de la charte communale de 1976) a renforcé les responsabilités des conseils communaux, leur permettant d'exercer une autorité plus large

en matière de gestion locale. Cette réforme a également encouragé la participation citoyenne, notamment par l'introduction d'outils de consultation publique (El Mossadeq, 2013).

Cependant, malgré ces efforts, des défis structurels ont persisté. Parmi eux, le manque de coordination entre les différents niveaux de collectivités territoriales, l'insuffisance des ressources financières locales et les disparités régionales dans les capacités de gouvernance ont souvent limité l'efficacité des réformes. En outre, l'exercice effectif des compétences transférées était entravé par un encadrement administratif encore étroit de l'État (Zahir, 2007).

A cet égard, et pour but de booster la gouvernance locale au Maroc, le Royaume Chérifien, sous l'ombrelle de sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste amorçait une transition vers une régionalisation avancée, en reconnaissance des limites du modèle précédent. L'objectif était de donner aux collectivités locales, et particulièrement aux régions, une autonomie plus large, en renforçant leur rôle dans le développement territorial et en encourageant une gouvernance plus inclusive et participative. Ces efforts ont jeté les bases des réformes institutionnalisées dans la Constitution de 2011 (particulièrement le 9^{ème} titre de la constitution allant de l'article 135 vers l'article 146).

2.3 Vers un modèle de gouvernance durable et inclusif

La régionalisation avancée, instaurée par la Constitution de 2011, constitue une réforme majeure dans l'histoire de la décentralisation au Maroc. Elle consacre la région comme une collectivité territoriale de premier rang (Article 143) dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, avec pour objectif principal de promouvoir une gouvernance territoriale équilibrée et inclusive.

Cette réforme repose sur les principes de décentralisation, de démocratie participative et de solidarité interrégionale, tels qu'énoncés dans les articles 1 et 136 de la Constitution. En 2015, elle a été renforcée par l'adoption des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, qui clarifient les compétences des régions, provinces et communes, établissant ainsi un cadre juridique pour une meilleure coordination des actions locales.

La réforme a été accompagnée par un nouveau découpage territorial en 2015, réduisant le nombre de régions de 16 à 12. Ce redécoupage visait à corriger les déséquilibres historiques entre les territoires, en prenant en compte leurs spécificités économiques, sociales et culturelles. Ce cadre a permis la mise en place de conseils régionaux élus, responsables de l'élaboration des plans de développement régionaux (PDR) et de la mise en œuvre des projets structurants. Ces conseils, bien que coordonnant leurs actions avec les autorités centrales, disposent de marges de manœuvre accrues pour répondre aux besoins spécifiques de leurs territoires.

Les régions se sont vues confier des missions stratégiques, telles que l'aménagement du territoire, le développement économique et la gestion des infrastructures. Par exemple, elles jouent un rôle clé dans la planification de l'utilisation des sols, l'attraction des investissements privés et la construction d'infrastructures sociales et économiques. Cependant, malgré l'autonomie financière accordée, la dépendance des régions aux dotations étatiques demeure un obstacle majeur à la pleine réalisation de leurs objectifs. Ce manque de ressources, combiné à des disparités dans les capacités humaines et institutionnelles entre les régions, freine souvent l'exécution des plans régionaux.

La participation citoyenne, prévue par la législation, reste un autre défi. Bien que des mécanismes de consultation publique aient été introduits, leur application reste limitée. Cela reflète la nécessité d'un renforcement des outils de démocratie participative pour garantir une meilleure inclusion des citoyens dans la prise de décision. Par ailleurs, la coordination entre les différents niveaux de collectivités territoriales nécessite des ajustements supplémentaires pour éviter les chevauchements de compétences et améliorer l'efficacité des interventions.

Malgré ces défis, la régionalisation avancée a permis d'importantes avancées. Les régions ont joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de projets structurants, tels que les zones industrielles, les programmes d'électrification rurale et les initiatives de développement logistique. Cette réforme a également favorisé un développement plus équilibré entre les territoires, même si des inégalités subsistent. Elle constitue une opportunité unique de rapprocher les décisions des citoyens, de promouvoir la cohésion sociale et de renforcer la durabilité des initiatives de développement territorial. Pour consolider ces acquis, le Maroc doit poursuivre ses efforts en matière de renforcement des capacités locales, de mobilisation des ressources financières, de promotion de la transparence, de la participation citoyenne et particulièrement l'adoption des approches de gestion modernes qui permettront l'évaluation de la performance des services territoriaux octroyés aux usagers, dont on cite par excellence le **contrôle de gestion**.

3. Etude du concept du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales

A l'instar des pays développés, le Maroc était conscient de l'importance de se doter d'un corpus administratif solide. A cet égard, les responsables publics n'ont cessé de mettre en place tous les initiatives nécessaires en vue de booster la performance des administrations publiques (particulièrement l'administration territoriale décentralisée), par le biais d'instauration des systèmes d'évaluation de la performance, notamment le contrôle de gestion territoriale. Dans cette perspective, ce point mettra l'accent sur le concept du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales.

3.1 Définitions du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales

Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales est un processus essentiel visant à optimiser l'utilisation des ressources publiques et à améliorer la performance des services offerts aux citoyens. Selon Togodo Azon et Van Caillie (2009), il s'agit d'un ensemble d'outils et de pratiques adaptés des organisations classiques, tels que le budget, le benchmarking et le tableau de bord, utilisés pour mesurer et piloter la performance des collectivités locales. Cette adaptation permet aux collectivités de répondre à des finalités éthiques, économiques et politiques, en assurant une gestion transparente et efficace des ressources.

D'après Elmouaddine et al. (2022), le contrôle de gestion est perçu comme un mécanisme de gouvernance visant à concilier la satisfaction des citoyens avec la rationalisation des dépenses publiques. Il facilite la transition d'une logique de moyens à une logique de résultats, en mettant l'accent sur la performance managériale et l'efficacité des actions entreprises par les collectivités territoriales.

D'un autre côté, Lavigne (2017) souligne que le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales implique la mise en place de rôles spécifiques, tels que le contrôleur de gestion stratège, conseiller, partenaire ou analyste. Ces rôles sont déterminés par des facteurs organisationnels propres à chaque collectivité, influençant la manière dont le contrôle de gestion est intégré et pratiqué au sein de l'organisation.

De plus, Zampiccoli (2008) note que, bien que les outils de contrôle de gestion se développent au sein des collectivités territoriales, leur institutionnalisation reste incomplète en l'absence de textes législatifs spécifiques les incitant ou les obligeant à les adopter, contrairement aux administrations de l'État. Cette situation souligne la nécessité d'un cadre juridique clair pour renforcer l'utilisation systématique de ces outils dans la gestion publique locale.

Enfin, Bal et al. (2024) indiquent que le contrôle de gestion, à travers des outils tels que la planification stratégique, contribue significativement à la performance territoriale dans un contexte de gouvernance. Ils mettent en évidence le rôle médiateur de la gouvernance et de la planification stratégique dans l'efficacité des outils de contrôle de gestion, soulignant l'importance d'une coordination harmonieuse entre les acteurs territoriaux pour atteindre les objectifs de performance.

En somme, le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales revêt une importance cruciale dans le monde et a fait écouler beaucoup d'encre, c'est dans ce contexte que nous proposons le tableau suivant qui met en évidence d'autres définitions du terme objet de notre recherche.

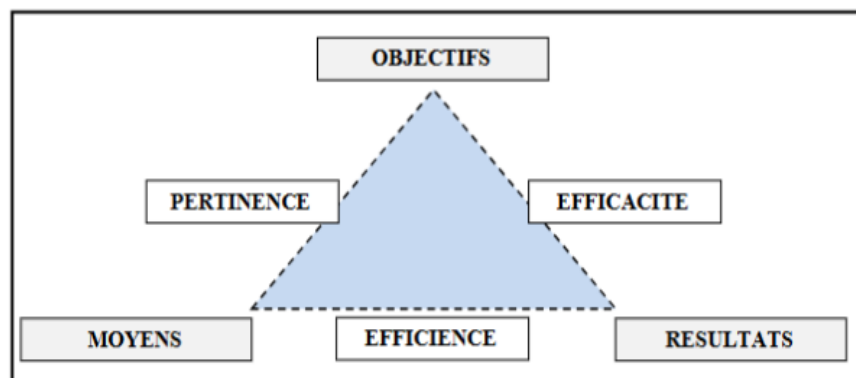
Tableau 1: Quelques définitions du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales

Auteur (Année)	Définition proposée	Mots clés
Daanoune et Chilouah (2018)	Le contrôle de gestion est conçu comme une réponse aux besoins de gestion interne et de gouvernance des collectivités territoriales. Il vise à maîtriser les activités, gérer les ressources et atteindre les objectifs fixés.	Gestion interne, gouvernance, maîtrise des activités
Bal et Jaouhari (2021)	Le contrôle de gestion est un levier central pour la modernisation dans le secteur public. Il est essentiel pour le pilotage de la performance au sein des collectivités territoriales.	Modernisation, pilotage de la performance, secteur public
Maailif et Lkhoyaali (2024)	Dans le secteur public, le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans l'amélioration des résultats et la gestion efficace des ressources publiques, contribuant à l'optimisation des opérations et à l'utilisation efficiente des fonds publics.	Secteur public, amélioration des résultats, gestion des ressources
El-Marzouki et Daoud (2024)	Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales s'inscrit dans un processus d'adaptation à un environnement institutionnel dynamique, axé sur l'amélioration de la performance en réponse à des attentes techniques et légitimes.	Légitimité, adaptation, performance
Filali Omari et Eddelani (2024)	À travers des outils tels que le Balanced Scorecard, le contrôle de gestion intègre des perspectives financières et non financières pour optimiser la gestion stratégique et la performance multidimensionnelle des collectivités territoriales.	Balanced Scorecard, performance multidimensionnelle, gestion stratégique

Source : Auteurs

3.2 Les objectifs du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales

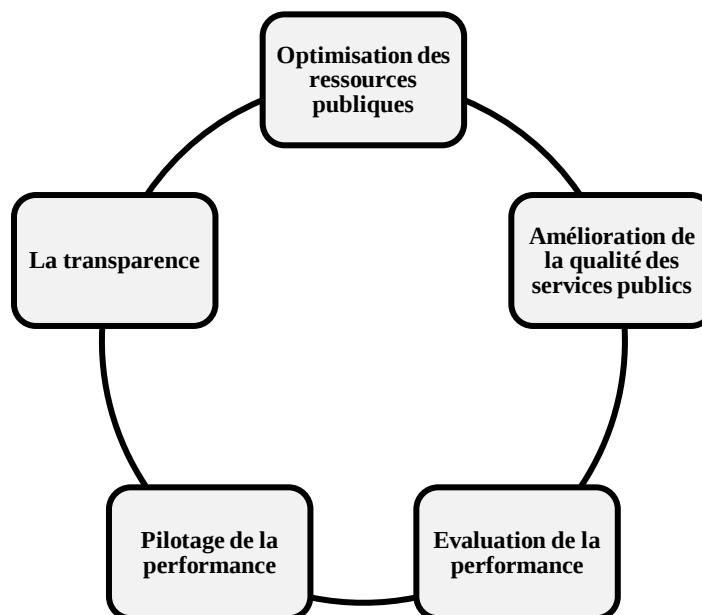
Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales est un processus méthodique et méthodologique visant à assurer une gestion efficace, efficiente et pertinente des ressources publiques. Il vise à améliorer la performance des collectivités territoriales en évaluant les résultats par rapport aux objectifs fixés et en prenant des mesures correctives lorsque nécessaire (Nadine Levratto, 2021).

Figure 1: Triangle du contrôle de gestion

Source : Bal, A., & Jaouhari, K.

En général, l'État, étant une organisation à but non lucratif, peut et doit être géré comme une entité privée. Cependant, les objectifs du secteur privé et du secteur public sont considérablement différents. L'objectif principal d'une entreprise est de dégager une valeur ajoutée et un profit (purement quantitative), alors que celui d'une organisation publique est de réaliser un équilibre budgétaire et financier avec les ressources attribuées (objectif quantitatif) d'une part, et d'octroyer des services publics de qualité d'autre part (Objectif qualitatif). En plus, les objectifs du secteur privé sont chiffrables et mesurables, à la différence du secteur public (Berland & De Ronger, 2010).

D'après la revue de littérature sur le contrôle de gestion public, les intérêts autour de son adoption au sein du système territorial décentralisée sont multiples et se présentent comme suit :

Figure 2: Les principaux objectifs du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales

Source : Auteurs

- **Optimisation de la gestion des ressources**

Les collectivités territoriales ont pour mission de fournir des services publics à leurs citoyens tout en respectant les limites budgétaires qui leur sont fixées. Le contrôle de gestion permet d'optimiser la gestion des ressources en identifiant les gaspillages et les inefficacités et en proposant des solutions pour les éliminer (Fatima El Mghari et Mouna El Bakkali, 2021).

- **Amélioration de la qualité des services :**

Les citoyens ont des attentes élevées en termes de qualité des services fournis par les collectivités territoriales. Le contrôle de gestion permet de mesurer la qualité des services et de proposer des améliorations pour répondre aux attentes des citoyens (Djamel Eddine Laouadi et Farid Lekharcha, 2020).

- **Évaluation de la performance**

Le contrôle de gestion permet d'évaluer la performance des collectivités territoriales en mesurant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Cette évaluation permet d'identifier les domaines à améliorer et de mettre en place des mesures correctives (Djamel Eddine Laouadi et Farid Lekharcha, 2020).

- **Pilotage stratégique**

Le contrôle de gestion permet aux collectivités territoriales de piloter leur stratégie en prenant en compte les contraintes budgétaires et les objectifs à atteindre. Il permet également d'anticiper les évolutions futures et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face (Djamel Eddine Laouadi et Farid Lekharcha, 2020).

- **Transparence et accountability**

Le contrôle de gestion permet de rendre compte de la gestion des ressources publiques et de garantir la transparence et l'accountability des collectivités territoriales envers les citoyens et les parties prenantes (Nadine Levratto, 2021).

En définitive, ces objectifs sont essentiels pour assurer une gestion efficace et efficiente des ressources publiques et répondre aux attentes des usagers (Citoyens/Investisseurs).

4. Les différents acteurs impliqués dans le contrôle de gestion territoriale

Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour les collectivités territoriales qui cherchent à améliorer leur gestion financière, à optimiser l'utilisation des ressources publiques et à satisfaire les besoins des usagers. Il permet de mesurer et d'analyser les performances de l'organisation, d'identifier les points d'amélioration et de proposer des actions pour atteindre les objectifs fixés (Stéphanie Chatelain-Ponroy, 2020).

En effet, le contrôle de gestion territoriale au Maroc mobilise une pluralité d'acteurs qui jouent des rôles complémentaires pour assurer l'efficacité de la gestion publique locale et l'atteinte des objectifs de performance. Ces acteurs peuvent être regroupés en trois grandes catégories : les acteurs institutionnels, les acteurs locaux et les acteurs techniques.

En premier, nous relevons **les acteurs institutionnels** qui incluent les autorités centrales, telles que le ministère de l'Intérieur, qui joue un rôle de supervision et de coordination dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques locales. À travers ses structures, notamment les directions générales des collectivités territoriales (DGCT), il fournit un appui technique et méthodologique aux collectivités territoriales (Daanoune & Chilouah, 2018). L'État intervient également dans le financement des projets locaux via des fonds dédiés, tels que le Fonds d'équipement communal (FEC), garantissant un soutien financier à long terme (Bal & Jaouhari, 2021).

Ensuite, nous trouvons **les acteurs locaux** qui sont représentés principalement par les élus locaux et les responsables des conseils régionaux, provinciaux et communaux. Ils assurent la gouvernance locale et la définition des priorités de développement dans le cadre des plans de développement régional et communal. En tant qu'acteurs décisionnels, ils veillent à l'orientation stratégique des ressources et à la mise en place des outils de pilotage de la performance. Toutefois, leur efficacité dépend souvent de leur niveau de compétence et de leur capacité à collaborer avec les autres parties prenantes (El-Marzouki & Daoud, 2024).

Enfin, nous identifions **les acteurs techniques et opérationnels** qui comprennent les contrôleurs de gestion territoriale, qui occupent un rôle central dans la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord, les budgets-programmes et les indicateurs de performance (Filali Omari & Eddelani, 2024). Ces professionnels, souvent formés à des approches modernes de gestion, fournissent des analyses critiques et des recommandations pour optimiser les ressources locales. En collaboration avec les directeurs administratifs et financiers des collectivités, ils assurent un suivi régulier des performances et veillent au respect des objectifs fixés.

En outre, **les acteurs de la société civile et les citoyens** jouent un rôle croissant dans le contrôle de gestion territoriale. À travers des mécanismes de démocratie participative, tels que les consultations publiques et les comités consultatifs, ils participent à la définition des priorités locales et exercent un contrôle indirect sur la gestion des ressources publiques (Zampiccoli, 2008). Cette implication renforce la transparence et l'efficacité des actions entreprises par les collectivités.

Enfin, **les partenaires extérieurs**, tels que les institutions internationales et les organismes de financement, apportent un soutien stratégique et financier au contrôle de gestion territorial. Ces acteurs

participent à travers des projets de coopération technique ou des initiatives de renforcement des capacités institutionnelles. Leur intervention est particulièrement visible dans les programmes de développement régional et les projets structurants, qui bénéficient souvent de financements et d'expertise externes (Bal & Jaouhari, 2021).

En conclusion, le contrôle de gestion territoriale au Maroc repose sur une collaboration étroite entre une diversité d'acteurs institutionnels, locaux et techniques. Cette synergie est essentielle pour répondre aux défis croissants de gouvernance locale, de performance et de durabilité des actions publiques. Toutefois, une meilleure coordination et une clarification des rôles de chaque acteur restent nécessaires pour maximiser l'efficacité du système.

5. Les défis à relever en vue d'instaurer un système de contrôle de gestion territoriale robuste

La mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales marocaines se heurte à plusieurs défis majeurs. Parmi ceux-ci, l'absence d'une culture de la performance et de l'évaluation constitue un obstacle significatif. En effet, les pratiques managériales traditionnelles, souvent axées sur une logique de moyens plutôt que de résultats, entravent l'adoption de mécanismes modernes de contrôle de gestion. Cette situation est exacerbée par une prédominance de la dimension politique dans la gestion locale, où les considérations électoralistes peuvent primer sur l'efficacité administrative (Daanoune & Chilouah, 2018).

Un autre défi réside dans le manque de compétences spécialisées en contrôle de gestion au sein des collectivités. Les ressources humaines disponibles ne possèdent pas toujours les qualifications requises pour mettre en œuvre et piloter efficacement un tel système. Cette carence en expertise technique limite la capacité des collectivités à adopter des outils de gestion performants et à assurer un suivi rigoureux de leurs activités (Bal & Jaouhari, 2021).

Par ailleurs, l'absence d'un cadre juridique et réglementaire spécifique encadrant le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales constitue un frein à son institutionnalisation. Sans obligations légales claires, les initiatives en la matière restent souvent limitées et dépendent de la volonté des responsables locaux. Cette situation conduit à une adoption inégale des pratiques de contrôle de gestion à travers le pays (Zampiccoli, 2008).

De plus, la complexité et la multiplicité des tâches et des missions des collectivités territoriales, agissant dans un champ de compétences étendu, rendent difficile la mise en place d'un système de contrôle de gestion intégré. La diversité des prestations offertes et la nécessité de coordonner de nombreux services

complicquent l'élaboration de processus uniformes de contrôle et d'évaluation (Daanoune & Chilouah, 2018).

Enfin, la faiblesse des systèmes d'information et de communication au sein des collectivités territoriales entrave la collecte et l'analyse des données nécessaires au contrôle de gestion. Sans infrastructures technologiques adéquates, il est difficile de disposer d'informations fiables et en temps réel pour soutenir la prise de décision et le pilotage de la performance (Bal & Jaouhari, 2021).

En conclusion, l'instauration d'un système de contrôle de gestion efficace dans les collectivités territoriales marocaines nécessite de surmonter des défis liés à la culture organisationnelle, aux compétences humaines, au cadre juridique, à la complexité des missions et aux infrastructures technologiques. Une approche intégrée, impliquant la formation des personnels, la clarification des cadres législatifs et le renforcement des systèmes d'information, est indispensable pour relever ces défis et améliorer la performance de la gestion publique locale.

6. Conclusion

Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour assurer une gestion efficace et responsable des ressources dans les collectivités territoriales. Il permet notamment d'optimiser l'utilisation des ressources, de piloter les activités, d'évaluer la performance et de rendre des comptes aux citoyens.

Les fondements théoriques du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales reposent sur plusieurs concepts et approches. Tout d'abord, le contrôle de gestion est basé sur la mise en place de systèmes d'information et de mesure de la performance pour permettre une prise de décision éclairée.

En outre, le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales s'inscrit dans une logique de responsabilisation des acteurs. Il permet de définir des objectifs clairs, de mesurer la performance et de rendre des comptes aux citoyens et aux autorités de tutelle.

Par ailleurs, le contrôle de gestion territoriale doit être adapté aux spécificités de ces organisations. Il doit prendre en compte les particularités des missions de service public, les contraintes budgétaires et les enjeux politiques. En somme, les fondements théoriques du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales reposent sur une approche globale et intégrée de la gestion des ressources, qui s'adapte aux spécificités de ces organisations. La mise en œuvre de ces fondements théoriques permet d'assurer une gestion efficace et responsable des ressources publiques, et contribue à renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

Enfin, la mise en place d'un suivi régulier des résultats du contrôle de gestion et l'utilisation de ces résultats pour prendre des décisions peuvent contribuer à une meilleure mise en œuvre du contrôle de gestion. Les résultats du contrôle de gestion doivent être utilisés pour évaluer les politiques et les

programmes, et pour orienter les décisions de gestion des ressources. En somme, la promotion d'une culture de l'évaluation de la performance, la formation des agents, la simplification des outils de contrôle de gestion et la mise en place d'un suivi régulier des résultats sont autant de perspectives pour améliorer la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales.

Bibliographie

- [1] Bal, A., & Jaouhari, K. (2021). Analyse de la contribution des outils de contrôle de gestion à la performance territoriale dans un contexte de gouvernance : Approche empirique. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 8(3).
- [2] Bal, A., & Jaouhari, K. (2024) « Le contrôle de gestion au service de la gouvernance des collectivités territoriales », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 3» pp : 132 - 167
- [3] Bencheikh, R. (2005). *Le rôle des régions dans la décentralisation au Maroc*. Rabat : CNRS.
- [4] Bouabid, A. (1976). *Les collectivités locales au Maroc : défis et perspectives*. Casablanca : Éditions Al Maarifa.
- [5] Conseil Économique, Social et Environnemental. (2020). *La gouvernance territoriale : Levier de développement équitable et durable*. Rabat : CESE.
- [6] Daanoun, R., & Chilouah, I. (2018). Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Maroc : Cas d'une commune urbaine. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(1).
- [7] El Fassi, A. (2001). *La réforme territoriale au Maroc*. Rabat : Éditions Maghreb.
- [8] El Mossadeq, M. (2013). *Régionalisation avancée au Maroc : enjeux et perspectives*. *Revue marocaine de gouvernance*, 10(2), 78-96.
- [9] El-Marzouki, T., & Daoud, H. (2024). Le contrôle de gestion et la performance territoriale : Une lecture institutionnelle. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*.
- [10] Filali Omari, S., & Eddelani, A. (2024). Balanced Scorecard et performance dans les collectivités territoriales marocaines. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*.
- [11] Lavigne, J. (2017). *Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : rôles et défis*.
- [12] Togodo Azon, P., & Van Caillie, D. (2009). Outils et pratiques de contrôle de gestion dans les collectivités locales. *Revue Française de Gestion*, 35(3), 145-162.
- [13] Zahir, A. (2007). *Les défis de la gouvernance territoriale au Maroc*. *Revue des Études Africaines*, 18(2), 34-50.
- [14] Zampiccoli, C. (2008). L'institutionnalisation incomplète du contrôle de gestion dans les collectivités locales : Une perspective comparée. *Gestion et Management Public*, 7(2).