

Ethique et performance dans le secteur public.

Ethic and performance in the public sector.

LAARIBI AMAL

Doctorante en Sciences de Gestion

Directeur de thèse : Pr CHARAF Karim

Co-directeur de thèse : Pr BURLAUD Alain

Groupe ISCAE : Casablanca, MAROC.

Laboratoire de recherche en Management (LAREM)

amal.laaribi@hotmail.fr

Date de soumission : 10/07/2019

Date d'acceptation : 18/09/2019

Pour citer cet article :

Laaribi. A (2019) « Ethique et performance dans le secteur public risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle : Cas des Banques Marocaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 », p : 196 - 221

Résumé :

Les notions d'éthique et de performance ont fait couler beaucoup d'encre et notamment dans les publications relatives à la sphère publique. Plusieurs articles, divers colloques et de multiples symposiums ont traité de ces notions. Cet article permet de faire une revue des principales tentatives de définitions de la performance et de l'éthique et des analyses que la littérature offre, tout en positionnant les différents travaux dans un cadre de management public. Le présent document a pour objectif d'exposer une revue de littérature détaillée dans un premier temps et d'analyser, dans un second temps, la relation entre éthique et performance dans le secteur public avec une identification du rôle joué par les gestionnaires. Enfin, l'article fait le focus et présente la place de l'éthique et de la performance au cœur d'une réforme administrative relative au cas marocain, confirmant ainsi les apports théoriques et conceptuels préalablement présentés.

Mots clés : Ethique ; performance ; management public ; valeurs.

Abstract:

The notions of ethics and performance have generated a large debate, notably in the research papers related to the public sphere. Several articles, various colloquia and symposia have addressed those concepts. This article provides an opportunity to review the main attempts of definitions of these concepts and analyses the literature strands, while positioning the different works within a public sphere framework. This document examines, after the literature review presented first, the relationship between ethics and performance in public sector with an identification of the role played by public managers. Finally, the article allows discovering ethics and performance at the heart of an administrative reform in the Moroccan case, thus confirming the theoretical and conceptual contributions previously exposed.

Key words: Ethics; performance; public management; values.

Introduction : contexte et objectifs de l'article.

Les travaux scientifiques, les publications, les colloques et autres manifestations portant sur le management et le secteur publics ont apporté ces dernières années de nouvelles grilles de lecture pour différentes thématiques qui sont de plus en plus au cœur des débats. En effet, l'éthique et la performance en sont les principales. La nouvelle gestion publique axée sur les résultats, les réformes d'administration publique, les chantiers lancés dans divers pays, le rôle du gestionnaire public et de son référentiel de valeurs, sont tous pour autant des éléments qui sont au centre des contributions intellectuelles portant sur le secteur public. De par sa nature, son rôle et son poids dans toute nation, la sphère publique est un terrain fort intéressant pour cerner et approcher les notions d'éthique et de performance publique.

Aujourd'hui, le Maroc connaît depuis quelques années un ensemble de réformes touchant l'administration, les institutions publiques, le service public et divers secteurs primordiaux pour le pays. Une nouvelle vision est désormais tracée pour le secteur public, alliant réédition des comptes, transparence, éthique, performance, redevabilité, équité, résultats et serviabilité envers le citoyen. Le Maroc, se voulant un pays ambitieux avec un rôle à jouer sur la scène africaine et internationale, est à présent en pleine modernisation de sa sphère publique et adopte un discours structuré mais également lourd de sens et qui nécessite totale conscience et compréhension de l'importance de chaque notion et de ses conséquences sur le terrain et les Hommes qui portent ces réformes.

Ainsi, certaines questions s'imposent : *Comment définir l'éthique et quelle place a-t-elle dans le secteur public ? Que revêt le secteur public comme particularité(s) ? Que veut-on dire par performance dans le secteur public et peut-on parler de relation éthique/performance ? Et enfin, quelle place occupent l'éthique et la performance dans les réformes lancées par le Maroc concernant sa sphère publique ?*

Le présent article aura pour objectif de dresser un état de l'art décrivant la synthèse de la littérature à propos de toutes les notions d'éthique et de performance. Le présent papier permettra donc de (i) présenter une revue de littérature portant sur l'éthique et la performance dans le secteur public, (ii) faire un point sur la relation existante entre éthique et performance dans la sphère publique et (iii) porter un regard sur la place de l'éthique et de la performance dans les réformes publiques au Maroc.

L'article est composé de trois parties qui sont les suivantes : (i) une revue de littérature des différentes définitions et approches proposées par divers auteurs concernant le concept d'éthique, de la particularité du secteur public et de performance. (ii) La relation éthique-performance dans le secteur public. (iii) L'éthique et la performance dans la réforme de l'administration marocaine avec un cas illustratif.

1- Ethique, performance et particularité du secteur public : état de l'art.

1.1 - Ethique : quelle(s) définition(s) ?

Pour cerner le mot éthique, il faudra remonter dans des registres philosophiques pour réussir à approcher le sens profond de ce vocable. Et ce, tout en sachant, qu'il n'existe pas de définition figée, unique et universelle pour ce terme qui est présent dans divers domaines : enseignement, santé, justice, le champ personnel et professionnel, etc. Selon MISRAHI (1997) l'éthique peut se comprendre comme la recherche de principes de conduite de l'existence et de l'action. Cette définition rappelle la vision de RICOEUR (1991) qui lui, définit l'éthique comme étant l'objectif suprême d'une vie accomplie à travers une sommation d'actions dites bonnes. Tout en s'appuyant sur les travaux de RICOEUR et sur la structure théorique qu'il propose, l'éthique se comprend alors comme étant un référentiel de principes et de valeurs qui norme une société ou un groupe social (*Organe parlementaire de contrôle de l'administration, Berne, 1998*). D'une manière encore plus nuancée, RICOEUR (1993) nous dit que « *la visée éthique consisterait dans l'aspiration à une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* ». Ainsi, l'éthique soulève également la dimension de relation à autrui, de vie sociale et de valeurs personnelles. Ces valeurs sont donc singulières et subjectives mais également partagées avec un nombre important d'individus (PUPION, 2015) en société telle la solidarité, la démocratie ou la justice (AUDRIA, 2004).

L'esprit Kantien de l'éthique à la morale et au devoir la définit comme suit : ce qui est à faire et ce qu'il est interdit de faire. Une certaine dominante déontologique (devoir) qui prétend que le Bonheur (la vie bonne) provient, sous réserve du respect des impératifs catégoriques, de l'application méthodique de règles de conduite (AUDRIA, 2004). Quant à l'héritage aristotélicien, ce dernier reprend cette quête du Bonheur et rappelle qu'elle se décline sous trois spectres : l'angle personnel, celui des relations interpersonnelles et enfin l'angle institutionnel. Rappelant que cette approche met en avant la notion de Bien Commun et souligne la capacité re-distributive de cette institution selon une idée bien précise du Bonheur (RICOEUR 1990). L'éthique est donc « *l'objectif de la bonne vie avec et pour autrui dans des*

institutions justes » (RICOEUR 1990). L'éthique est donc interrogation, la morale est prescription. La morale commande, l'éthique recommande (METAYER, 2002).

L'éthique a toujours été une notion importante dans le secteur public. Le débat sur l'éthique a d'autant plus été nourri dernièrement, suite à la course aux réformes des administrations publiques et à la notion de performance de ce secteur. Les organisations publiques portent en elle une spécificité majeure qui impacte tout leur mode de gestion, à savoir leur finalité intimement liée à toute une population et à l'intérêt général. Une empreinte qui accompagne ces organisations dans leur quotidien. CANNAC et TROSA (2007) le disaient clairement : *"L'éthique dans le milieu public revêt précisément des spécificités qu'il serait opportun d'identifier dans son propre contexte, en considérant la nature et le cadre des décisions, l'objet concerné, et la finalité de l'action. L'objectif des réformes managériales devrait donc être pensé à travers le « filtre » imposé par les valeurs inhérentes à l'organisation publique elle-même."* Découvrons d'abord ces particularités du secteur public avant toute analyse de la relation de l'éthique à ce dernier.

1.2 - Le secteur public : une particularité incontestable.

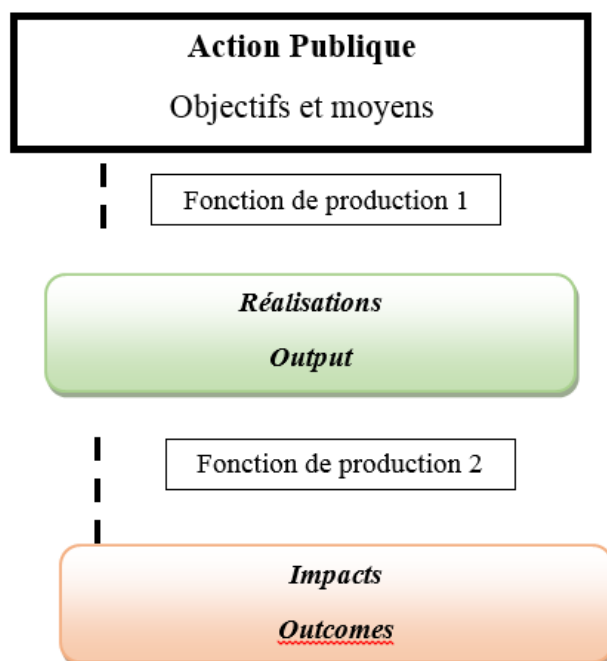
Dans « The two faces of management », BOWER démontra, dès 1983, la dualité des logiques privée et publique du management américain. *« Si la prestigieuse Harvard School of Business Administration pouvait, vers la fin des années 1960, enseigner aux dirigeants de la sphère publique très exactement ce qu'elle enseignait depuis 1908 aux gestionnaires de l'entreprise privée, il ne serait sans doute jamais venu à l'esprit de ses responsables de fonder, une soixantaine d'années plus tard, la Kennedy School of Government »* (MAZOUZ, 2008, p. 539). Le secteur public a toujours été particulier, il l'est et le restera, car sa finalité n'est nullement comparable à celle du secteur privé. Sa finalité est extravertie, tournée vers les citoyens et la collectivité. La grande différence entre le privé et le public demeure ce référentiel de valeurs qui fait la grande particularité du secteur public et qui se base sur deux vecteurs :

- Le service public : répondre aux besoins spécifiques des usagers
- L'intérêt général : agir pour le bien de la collectivité

Un trait de différenciation de la sphère publique et une empreinte singulière que l'on retrouve depuis les années 80 dans le principe de "la double fonction de production" que GIBERT explique comme suit :

- Fonction de production N°1 qui produit : La "*réalisation*" = résultat immédiat de l'activité de l'administration ou de l'organisation publique (transformation des moyens en réalisations) = Outputs
- La fonction de production N°2 qui produit : "*L'impact*" = résultat final de l'activité de l'administration ou l'organisation publique (transformation des réalisations en impacts) = Outcomes

Figure 1: La double fonction de production.



Source : Adapté de Gibert, Verrier et Santo.

Cette particularité demeure sans aucun doute un critère de différenciation incontestable permettant de placer le secteur public différencié du secteur privé. Une distinction qui impose une grille de lecture spécifique quant à la relation « éthique / secteur public ».

1.3 – L'éthique dans la fonction publique.

L'administration publique est intimement liée aux notions de service public, de citoyen, d'usager, d'intérêt général et de recherche du bien commun ; chose qui met la dimension éthique au cœur de cette sphère publique et la lui rend inséparable.

L'atteinte de ce bien commun dépend de la robustesse de l'administration et du fait qu'elle soit guidée par le sens suprême du service public et ce en respectant la légalité et faisant preuve de neutralité, d'objectivité, de probité et de responsabilité, valeurs fondatrices du service public. (Bartoli et al, 2011)

Cette étroite relation liant l'éthique à la sphère publique, remonte un point fort intéressant concernant les agents publics et les fonctionnaires dans leur posture et comportement qui se doivent d'être en parfait alignement avec les valeurs et principes directeurs de l'administration : loyauté, impartialité, honnêteté, intégrité, exemplarité, etc.

Ces éléments nous mènent à dresser une grille de lecture de l'éthique sur deux plans ou deux niveaux.

- Niveau collectif (l'État d'une part, l'administration de l'autre)
- Niveau individuel (l'agent public d'une part, le citoyen ou l'administré de l'autre).

Il existe également une distinction qui examine l'éthique de la fonction publique comme étant une composition de deux éthiques distinctes (AUDRIA, 2004):

- L'éthique de l'administration, c'est-à-dire l'éthique institutionnelle, qui dirige l'action de l'administration en tant qu'ensemble
- L'éthique dans l'administration, c'est-à-dire une éthique personnelle dirigeant l'action du fonctionnaire et qui peut rentrer en conflit avec les valeurs de l'institution véhiculées par l'éthique de l'administration.

L'éthique sera donc cet instrument, pour l'administration, de réalisation du bien commun ; ce qui fait d'elle un ensemble de standards minimaux de comportements internes à l'administration menant à une action « juste » de l'Etat. (BARTOLI et al, 2011)

D'autant plus que le fonctionnaire, de par sa fonction et son poste, est amené à prendre des décisions relatives aux citoyens, à l'argent public, au bien commun et à l'intérêt de la collectivité ; ainsi ce fonctionnaire est à une position très particulière vis-à-vis du contribuable et citoyen et vis-à-vis de l'Etat. Une position, d'ailleurs, qui se veut basée sur la confiance entre l'Etat et les citoyens d'un côté et entre le fonctionnaire et le citoyen de l'autre. Aujourd'hui, cette même relation dite de « confiance » est objet de critique et de déclin remettant en question le rôle joué par la fonction publique et le fonctionnaire vis-à-vis du citoyen, chose qui explique parfaitement la montée importante de la place de l'éthique en général et dans le secteur public en particulier.

1.4 - La performance et le secteur public

La modernisation du secteur public est aujourd'hui le mot d'ordre et l'aspiration à une administration publique "performante" en est le principal objectif. La performance est la seule chance pour le secteur public de sortir de sa crise, disent-ils ! Du continent américain, à l'Occident, en passant par le continent africain, cette crise est commune, avec des nuances de différence bien sûr, dépendamment du degré de développement, de l'histoire du pays et de sa

population. Les maux des organisations publiques peuvent être résumés en trois points : lourdeur administrative, difficultés relationnelles avec les usagers & faible capacité à manager le changement.

En effet, selon VAN DOOREN (2006) : « *La performance constitue la principale promesse faite par le secteur public depuis 1945* ». Elle est le thème central de l'ensemble des réformes administratives dans le monde (JACKSON, 1993 ; BOUCKAERT, 2006). La performance est ainsi un idéal vers lequel l'administration tend.

Dans la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance en France), la performance est définie comme suit : « *La recherche constante d'un accroissement de l'efficacité des politiques publiques, de la qualité du service rendu, celui-ci devant être rendu au meilleur coût* ».

Le concept de performance a toujours été l'objet de plusieurs définitions et fut approché de diverses manières par plusieurs auteurs. Le tableau ci-dessous présente une série non exhaustive des principales définitions existantes dans la littérature concernant la notion de "performance".

Tableau N°1 : Définitions du concept de performance

Auteur (s)	Définition du concept de performance
EHENBERG (1991)	<i>La performance est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir.</i>
HOOD (1991)	<i>La performance est une valeur parmi d'autres.</i>
BOURGIGNON (1995)	<p><i>Les trois sens primaires de la performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La performance est succès : en fonction des représentations de la réussite selon l'entreprise et ses acteurs.</i> - <i>La performance est résultat de l'action : entendue comme évaluation ex post des résultats obtenus.</i> <p><i>La performance est action : il s'agit d'un processus et non un simple résultat à un instant t.</i></p>
LORINO (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Elle renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser des objectifs</i> - <i>Définit la performance comme "le déploiement du couple valeur-coût" dans les activités de l'organisation ».</i>
DUBNICK (2005)	<p><i>Un terme vague et polysémique qui renvoie à l'intentionnalité d'une action</i></p> <p><i>"Of any context, performance can be associated with a range of actions from the simple and mundane act of opening a car door, to the staging of an elaborate reenactment of the Broadway musical "Chicago". In all these forms, performance</i></p>

	<i>stands in distinction from mere "behavior" in implying some degree of intent."</i>
AUBERT (2006)	<i>La performance est définie comme le processus de formation de la perfection impliquant un dépassement exceptionnel des résultats et une mise sous pression des individus.</i>
BURLAUD ET SIMON (2006)	<p><i>La performance est un souci intériorisé par l'entreprise et incorporée au sein du contrôle de gestion. Quatre périodes clés sont relevées par les auteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>De 1920 à 1950 : les outils de gestion sont structurés autour de la gestion de production.</i> - <i>A partir de la fin des années 50 : la fonction marketing se développe et devient la première préoccupation des entreprises. (les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, etc.)</i> - <i>Les années 80 : le paramètre qualité entre en jeu. (menace japonaise pour l'industrie américaine et européenne) Le contrôle de gestion inclut ce nouveau paramètre en intégrant sa mesure dans les tableaux de bord. (l'ère du TOTAL QUALITY MANAGEMENT)</i> - <i>Les années 90 : l'ère des préoccupations financières et de la mise en vedette du concept de performance.</i> - <i>Ce qui fait que la performance est naturellement liée au contrôle de gestion. Défini par Burlaud et Simon, tel un système finalisé de régulation des comportements.</i> <p><i>Ce contrôle de gestion repose sur ce qui suit :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ensemble de techniques qui recourent à un contrôle à distance des comportements sur la base d'indicateurs quantifiés.</i> - <i>Un engagement préalable portant sur un résultat à atteindre, une explication des modalités d'évaluation puis à posteriori, l'évaluation ou la mesure de la performance.</i> - <i>La volonté et la capacité à communiquer des objectifs par les instances d'autorité</i>
VAN DOOREN (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La performance et les valeurs sont indissociables. Les valeurs sont le cadre de référence de l'évaluation de la performance.</i> - <i>La performance est relative à l'action intentionnelle.</i>
BARTOLI et al (2011)	<i>Si l'on en revient au cadre étymologique, le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action, sans qu'aucun a priori ne soit apparent sur la nature, le niveau ou la mesure du résultat à obtenir. Cette question de la performance est d'ailleurs très diversement abordée dans la littérature en management public et en sciences de l'administration. Ses différents positionnements possibles sur un « continuum », avec d'un côté la conformité aux lois, règlements et choix politiques, et de l'autre le pilotage par les résultats quantitatifs et financiers, laissent de nombreuses marges d'appréciation.</i>

Source : Adapté par auteure

La performance peut être appréhendée comme un ensemble de résultats relatifs à des objectifs fixés dépendamment des moyens engagés. Les ressources consommées seront les coûts et la valeur renverra à la satisfaction de besoins. Cette approche inscrit la performance dans le cadre du contrôle de gestion. BURLAUD et SIMON (2006) définissent ce dernier comme étant un système de régulation des comportements.

Le contrôle de gestion se base sur un ensemble de techniques afin de contrôler à distance nombre de comportements, en utilisant des indicateurs quantifiés dans une logique

contractuelle. Ainsi, ce contrôle de gestion suppose que l'autorité qui le met en place dispose d'objectifs qu'elle veut et peut communiquer. (BURLAUD et SIMON 2006)

La performance ne peut être isolée du référentiel de valeurs, car elle suppose la détermination d'objectifs clairs et l'appréciation des activités réalisées. Ce qui, en effet, écarte toute éventualité de neutralité. La performance devient donc un miroir de légitimité, un succès d'une conception. (CALLON 2006)

De la performance à sa mesure, il s'agit d'un processus continu de traductions allant du qualitatif au quantitatif dans l'objectif de traduire une certaine vision bien précise et de la rendre légitime et/ou influente. Appliquée au secteur public, la performance a souvent été matérialisée et instrumentalisée (méthodes, instruments, indicateurs, etc.) au détriment de sa réelle raison d'être et de ses enjeux.

Quatre niveaux d'analyse se présentent concernant l'administration et le service public (MAZOUZ & TARDIF, 2008) : Les institutions, L'organisation, Le cadre de gestion et les outils de gestion.

Ces quatre niveaux connaissent, selon WEICK (2009), des tensions poussant à réinterroger la place de l'éthique face à cette quête continue de performance dans le contexte public.

Ce qui nous amène à dresser une analyse de cette coexistence de "performance/éthique" dans le secteur public pour mieux aborder les zones de susceptibilité et les limites de chaque notion.

2- Une sphère publique éthique et performante

2.1 – La relation "Éthique/Performance" en management public

Plusieurs auteurs soulèvent la question éthique dans l'opérationnalisation des démarches managériales en quête de performance dans l'administration publique. Les dérives possibles soulevées par ces derniers sont : *conflits d'intérêts, non-respect du principe de neutralité, problème d'équité et d'égalité de traitement dans les évaluations de la performance individuelle, abus de pouvoir, distorsion de l'information, questions de responsabilité par rapport aux comportements individuels et collectifs et respect de l'intégrité morale, physique et psychique des agents et des bénéficiaires du service public en lien avec l'objectif de performance, etc.* (BARTOLI & al, 2011)

Toutes ces dérives potentielles poussent à éclaircir la relation entre performance et éthique dans le secteur public, car la performance ne doit en aucun cas se faire au détriment de l'essence de l'action publique et de sa finalité.

FOUCHET, le mentionnait déjà en 1999, établir les liens entre « performance et éthique » est devenue une préoccupation prioritaire pour les pays se lançant dans une démarche de modernisation de leur administration publique et ce à tous les niveaux gestionnaires, organisationnel et autre. WEICK (2009) souligne également l'importance de la dimension "éthique" et fait référence aux tensions qui en découlent dans la sphère publique. Il nous renvoie au sens et à la cohérence qui fondent la légitimité de la performance dans le contexte public et nous amène à réinterroger la place de l'éthique dans ce contexte. BARTOLI et CHOMIENNE (2005), écrivaient que la gestion de la performance publique ne peut être envisagée à n'importe quel coût social et politique car cette performance doit être envisagée comme une nécessité stratégique et opérationnelle. Le risque majeur à éviter est ce qu'a exprimé MAZOUZ dans son article paru en 2009 comme étant un simple mimétisme creux et vide de sens, soulignant que certaines pratiques posent question au moment où il y a confusion entre fins et moyens, qu'elles oublient la mission publique et qu'elles se lancent dans des copiages mal sains de la sphère privée. Les managers publics doivent agir selon un référentiel de valeurs tout en développant une compréhension des apports et des limites des nouveaux outils de gestion mis à leur disposition ; il s'agit en effet, de la clé de réussite de la gestion de la performance dans le secteur public. (DAVID & al, 2000)

Le tableau ci-dessous le relève, il s'agit bien de deux rationalités distinctes qui cohabitent et qui ont une relation assez particulière dans le volet public, où elles se doivent de trouver un équilibre.

Tableau N°2 : Comparatif Ethique/Performance

	Ethique	Performance
Elément distinctif	Approche générale contextuelle	Approche générale instrumentale
	Attention portée sur les intentions	Attention portée sur les résultats
	Priorité est la finalité de l'action	Priorité est les moyens
	Horizon temps : long terme	Horizon temps : moyen et court terme

Source : Adapté de Bartoli et al. RFAP 2011/4 N°140

Selon BARTOLI, la problématique de la place de l'éthique et de la performance en management public doit, de ce fait, être abordée sous l'angle du type d'équilibre existant au sein de cette relation. Elle identifie trois cas de figure qui se présentent ainsi en théorie :

"-Cas de déséquilibre en faveur de la performance (par exemple : priorité donnée à l'atteinte d'objectifs purement quantitatifs sans considération d'impact), l'accent dans cette relation étant essentiellement mis sur le volet management.

-Cas représentant l'inverse de la situation précédente : la nature publique du management étant privilégiée, le respect absolu de considérations éthiques (par exemple, le principe d'égalité de traitement pour un service public) peut entraver la performance collective d'une organisation.

-Cas d'équilibre entre performance et éthique. Plus concrètement, même s'il y a de bonnes raisons de penser que cette relation est par nature caractérisée par l'existence de tensions, celles-ci peuvent revêtir des formes sensiblement différentes en fonction de leur degré d'intensité et de gravité, et de ce fait les conséquences qui en découlent en vue d'une possible combinaison varient sensiblement."

Ces trois cas de figure conduisent inéluctablement aux trois états relationnels ci-après : la contradiction totale, l'opposition partielle, et la relation complémentaire.

Dans la poursuite des deux objectifs "Ethique" et "Performance", les organisations publiques ont la possibilité de :

- Nourrir les valeurs directrices de l'action publique via la quête de la performance (Notamment l'amélioration du service rendu aux usagers et une meilleure utilisation des deniers publics)
- Irriguer la recherche de la performance via les valeurs du service public

Dans ce dernier cas, le jeu devient à somme positive, et traduit un management public éthique et performant (BARTOLI & al, 2011); car il s'agit d'un cas où la performance contribue à nourrir les valeurs directrices de l'action publique et où les valeurs du service public nourrissent la recherche de la performance et contribuent à les charger de sens dans une logique d'éthique fondamentale. La performance pourrait être perçue comme un objectif mobilisateur, un catalyseur, en vue d'atteindre des objectifs éthiques, stratégiques et distributifs d'une performance plus globale dans un secteur qui se veut très particulier. *"L'approche de la performance dans la sphère publique peut sans doute être dynamique, à condition de ne pas l'interpréter sans discernement. En particulier, elle ne peut ni se passer d'une réflexion sur les compétences humaines ni d'une prise de conscience stratégique en*

fonction de missions fondamentales clarifiées, d'objectifs discutés, et d'allocations de moyens mieux régulées." (BARTOLI & al, 2011)

Rappelons, par la même occasion, les valeurs du service public selon l'OCDE : impartialité, légalité, intégrité, transparence, efficacité, égalité, responsabilité et justice. Qui dit Etat, dit des Hommes qui le portent, des fonctionnaires et des agents publics dont les comportements doivent embrasser les valeurs de cette plus haute institution sur le plan pratique via leur loyauté, honnêteté, intégrité et exemplarité. La réalité managériale et politique dans le secteur public ne peut faire fi des considérations éthiques et des valeurs. Tout au contraire, il s'agit ici de garants de la pérennité du contrat social qui est à la base de toute société et de toute nation aspirant à créer cet environnement de respect du citoyen et de son écoute, de la notion de citoyenneté également de cette relation que développent l'utilisateur et le citoyen envers sa collectivité. En effet, ce n'est que de cette manière et en ayant un tel mode de management public que l'on peut éviter l'administration corrompue et tous ses maux. Le management public, dans sa relation à l'éthique, devra mobiliser des instruments de gestion adéquats et en phase avec les valeurs véhiculées et portées par les différentes structures. Cette pertinence et adéquation "instruments utilisés/finalités de l'action" est évaluée par le regard porté au contenu et par la légitimité d'existence dudit objet géré par ces instruments. (BARTOLI & al, 2011)

2.2 L'éthique comme outil pour atteindre la performance dans le secteur public

Selon l'OCDE : « *L'éthique ne doit plus être envisagée à part et de façon distincte, mais comme faisant partie intégrante de tous les systèmes de gestion.* »

La sphère publique ne peut s'inscrire dans un simple transfert d'outils de gestion ou de leur adaptation car il ne s'agit pas d'une même utilisation des outils managériaux de la sphère privée. Les enjeux d'éthique, de distributivité, de justice sociale et d'intérêt collectif sont la radicale différence entre les deux sphères.

Justice et éthique sont alors liées aux objectifs d'efficacité et d'efficience, dans le sens où elles représentent cet objectif premier du secteur public. RAWLS (1971) soulève la question des *biens premiers* remplaçant les priorités de l'Homme au cœur des organisations publiques. Il est légitime de souligner que ce milieu est bien caractérisé par une interférence non contrôlée des tendances politiques, des techniques managériales et des objectifs des divers acteurs. Pour SIMON (1983), le futur n'est pas toujours prévisible dans le domaine public.

Un autre caractère est fort important dans les organisations publiques, celui de leur construction autour des modes de réflexion de groupe, toute décision étant fruit d'une stratégie collective (KAREMIDAS, 2008). Ces décisions intègrent également le fait des enjeux d'équité (MILGROM et ROBERTS, 1990). Sans oublier la perpétuelle mouvance du contexte, du cadre de réflexion et des normes, qui induit à une transformation de l'éthique selon le cadre et le groupe qui la définissent (KAREMIDAS, 2008).

La recherche de performance et l'éthique inhérente sont aujourd'hui intimement liées à la notion de service public. Les considérations éthiques sont une partie intégrante de la mission de ces structures. Il s'agit donc de considérer les finalités propres des services publics et la recherche de performance dans un même élan (KAREMIDAS, 2008).

2.3 - Le gestionnaire public entre valeurs collectives et valeurs individuelles

Le gestionnaire public, fonctionnaire et/ou agent public joue un rôle fondamental dans la sphère publique en composant avec divers paramètres : innovation, outils de gestion, conformité, éthique, valeurs individuelles et valeurs collectives.

La capacité à gérer dans l'organisation publique dépend de trois axes majeurs (MALTAIS et MAZOUZ, 2004) construits autour des points suivants : la qualité des services aux citoyens, les moyens disponibles et la reddition des comptes. Chaque acteur agit sur les trois axes indépendamment de son statut d'élu, d'administrateur et de gestionnaire.

- Axe N°1 reliant : « Qualité des services » aux « Moyens disponibles »
- Axe N°2 reliant : « Moyens disponibles » à la « Reddition de comptes »
- Axe N°3 reliant : « Reddition de comptes » à la « Qualité des services aux citoyens »

Le gestionnaire est ainsi dans une nouvelle configuration des capacités que l'on présente comme suit :

Tableau N°3 : Les capacités du nouveau gestionnaire

Capacité de consolidation	- Coupler les capacités professionnelles bureaucratiques dominantes et d'autres postes bureaucratiques spécifiques au modèle en émergence.
Capacité d'écoute	- Les gestionnaires publics devront développer un style de <i>lead manager</i> (Glasser 1992) et non de <i>boss manager</i> directif - Mobilisation et fédération des équipes pour une définition communes des objectifs, des indicateurs et des modes d'évaluation, ce process ne peut se réaliser sans un sens de l'écoute très poussé et sincère vis-à-vis de ces acteurs.
Capacité de rétroaction	- Qui a tout son sens à l'ère de la digitalisation et du numérique. Les TIC s'installent de plus en plus au cœur de l'administration publique et favorisent le partage en interne et en externe. - La nouvelle gestion publique se base sur un fondement de reddition des comptes qui est conditionné par la capacité de <i>reporting</i> , de remontée et de <i>feedback</i> pertinents et détaillés.
Leadership	- <i>Le leadership</i> est synonyme d'influence, de capacité à guider et à orienter. Faire

affirmé	<p>bouger les individus et l'organisation dans sa globalité. Loin de la hiérarchisation stricte caractérisant la sphère publique.</p> <p>- Le <i>leadership</i> des gestionnaires devra s'imprégner de cet esprit de bonne gouvernance permettant de compter sur l'engagement des personnes et non sur leur discipline et conformité aveugle.</p>
----------------	---

Source : Adapté de MAZOUZ (2008)

Nous l'aurons bien souligné et nous le rappelons encore une fois, le gestionnaire public joue un rôle fondamental dans la mise en place et la conduite de la réforme de l'administration publique. MAZOUZ (2008) présente une grille d'analyse importante s'articulant sur deux axes : la conformité et l'innovation. Une analyse qui permet de soulever les paradigmes dans l'organisation publique en pleine dynamique de modernisation et que se doit de gérer les gestionnaires publics.

Tableau N°4 : Les niveaux d'analyse des paradigmes de conformité et d'innovation selon Bachir MAZOUZ

Niveau d'analyse	Paradigme de conformité	Paradigme d'innovation
Organisation		
Mission	Buts	Identité
Vision	Tradition	Changement
Leadership	Directif	Participatif
Stratégies	Parité	Dépassement
Structures	Décentralisées	Interdépendantes
Fonctionnement		
Focalisation	Institution	Personnes
Style de gestion	Conservateur	Risqué
Ressources	Budgétaires	Intellectuelles
Extrant	Services	Satisfaction
Qualité	Satisfaisante	Supérieure
Personnel		
Attentes	Sécurité	Reconnaissance
Statut	Titre	Accomplissement
Motivation	Tâche	Service

Source : Bachir MAZOUZ, Vers l'émergence du véritable gestionnaire public, 2008

Quant au système de valeurs, on distingue des valeurs individuelles et d'autres valeurs liées à la sphère publique. Selon ROKEACH (1973) : « *une valeur est la croyance stable qu'un mode spécifique de conduite ou qu'une visée d'un état particulier de vie est, personnellement ou socialement, préférable au mode de conduite ou à la visée opposée ou inverse. Un système de valeurs, c'est une organisation stable –au long d'un continuum d'importance relative– de croyances portant sur les modes de conduite ou les visées d'un état de vie préférables aux autres.* » Le système de valeurs revêt un rôle important dans l'exercice de la fonction publique étant donné qu'il est le soubassement influant tout comportement et/ou attitude des divers acteurs.

SCHWARZ (2006) énumère les valeurs individuelles, comme suit : l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, la réussite, le pouvoir, la sécurité, la conformité, la tradition, la bienveillance et l'universalisme.

Le Livre Blanc (2008), en France, sur l'avenir de la fonction publique distingue, quant à lui, trois types de valeurs : des valeurs républicaines (la liberté, l'égalité, la fraternité), des valeurs professionnelles (la légalité, l'efficacité la responsabilité, la qualité, la transparence, l'autonomie, l'adaptabilité, la continuité, la probité et l'exemplarité) et des valeurs humaines (l'engagement, le respect et le sens de la solidarité). Alors qu'en est-il du cas marocain ?

3- L'éthique et la performance au cœur de la réforme d'administration : cas du Maroc.

3.1 – Etat des lieux

En 2002, le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Maroc avait tenu un colloque national sur la réforme administrative sous l'intitulé "Administration publique : éthique". Cette rencontre avait permis d'établir un état des lieux du point de vue du phénomène de corruption, ses causes et ses conséquences.

On retrouve dans la liste des comportements incriminés par la législation :

- La corruption (art. 248 et 249 du Code Pénal) ;
- Le détournement de fonds (art. 241 et 242 du Code Pénal) ;
- L'abus de pouvoir (art. 250 du Code Pénal) ;
- L'obtention illégale d'intérêts (art. 245 et 246 du Code Pénal) ;
- Le favoritisme (art. 254 du Code Pénal) ;
- La falsification (art. 334 et 367 du Code Pénal) ;
- L'abus de confiance (art. 547 et 555 du Code Pénal).

D'autres comportements non encadrés par la loi sont notamment l'instrumentalisation du pouvoir discrétionnaire, l'exploitation illégale des biens publics, le favoritisme, le laxisme et l'irresponsabilité.

Les causes qui ressortent, expliquant ces comportements sont de différents types :

- D'ordre administratif et réglementaire : difficulté de détermination de la faute administrative, exagération du pouvoir discrétionnaire de l'administration, centralisation du pouvoir, lourdeur procédurale, non consécration du principe de l'interpellation dans l'administration publique, absence d'information de l'opinion publique quant aux résultats de contrôle et d'audit, exagération de la notion de secret

professionnel, faiblesse des salaires, problème de rationalisation de la gestion des ressources humaines, fragilité du principe de mobilité au sein de l'administration publique, etc.

- D'ordre social, culturel et économique : faiblesse du civisme et de l'esprit de citoyenneté, fléau de l'analphabétisme, absence de programmes pédagogiques garantissant l'éducation en matière d'éthique et de déontologie, faiblesse de la communication en matière de moralisation du service public, etc.

3.2 – Le plan national de réforme de l'administration : Focus sur l'éthique.

L'éthique a été au cœur du plan national de la réforme de l'administration marocaine pour le cap 2018-2021. Ce plan a comme objectif de rebâtir la confiance des citoyens dans l'administration publique et ce via les transformations et changements tant sur le plan organisationnel et managérial que digital et éthique. (*Plan national de réforme de l'administration 2018-2020, Royaume du Maroc*)

La vision de ce plan de réforme est d'aboutir à "*une Administration au service du citoyen et de l'entreprise, responsable de la continuité des services publics, soumis aux normes de la qualité, tout en servant l'intérêt général*". (*Plan national de réforme de l'administration 2018-2020, Royaume du Maroc*)

Les principes directeurs de ce plan de réforme sont au nombre de trois : "*L'amélioration de la qualité des services publics, le renforcement des compétences des ressources humaines et la préservation de l'intérêt général dans les services publics.*" (*Plan national de réforme de l'administration 2018-2020, Royaume du Maroc*)

Enfin, ses objectifs généraux sont de diversifier l'offre des services publics pour lutter contre l'exclusion sociale et pour une intégration réelle du citoyen pour garantir sa participation à la chose publique, restructurer l'Administration pour des institutions performantes capables d'assurer un développement politique, économique et humain sur tout le territoire et assurer l'Administration des moyens juridiques, organisationnels, et managériaux nécessaires au développement des services publics, notamment dans le domaine social.

Le chapitre dédié au volet éthique dans ce plan de réforme décrit quatre vecteurs principaux dédiés à ce chantier et qui sont comme suit :

- Suivi de la mise en œuvre des projets de la stratégie nationale de lutte contre la corruption ;
- Gestion du temps administratif dans les départements et services administratifs ;
- Mise en œuvre de la loi sur le droit d'accès à l'information ;

- Plan d'action national du Gouvernement Ouvert.

Chacun de ces vecteurs est décliné en un descriptif détaillé avec des objectifs définis à atteindre et que le tableau suivant détaille :

Tableau N°5 : Le volet « Ethique » du plan national de réforme de l'administration

Elément	Descriptif	Objectifs
<p>Suivi de la mise en œuvre des projets de la stratégie nationale de lutte contre la corruption :</p>	<p>Le projet consiste à mettre en place un système efficace pour continuer de mettre en œuvre la stratégie nationale de lutte contre la corruption et assurer l'assistance technique nécessaire aux parties prenantes pour consolider les efforts déployés. Ce projet se rapporte au renforcement du cadre législatif et organisationnel relatif à la consécration des principes de la bonne gouvernance publique à travers la réalisation d'un ensemble de projets qui visent la consolidation du système national de l'intégrité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Poursuivre les efforts visant la lutte contre la corruption via la réalisation des projets et programmes inscrits dans la stratégie nationale de lutte contre la corruption ; <input type="checkbox"/> Renforcer les valeurs de transparence et d'intégrité au sein de l'Administration pour améliorer la performance publique ; <input type="checkbox"/> Renforcer les principes de la bonne gouvernance à travers notamment la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes ;
<p>Gestion du temps administratif dans les départements et services administratifs</p>	<p>Le projet consiste à mettre en évidence le temps administratif au sein de l'Administration en définissant son concept, ses composantes, ses différentes dimensions et comment il est perçu par les différentes catégories de fonctionnaires. Le projet est conduit dans le but de comprendre les diverses formes et aspects de gaspillage du temps administratif que connaissent les services administratifs, dont l'absentéisme, afin d'identifier leurs différentes causes et effets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Établir des principes de bonne gouvernance dans l'Administration en gérant mieux le temps administratif qui permet de renforcer les principes d'intégrité et la responsabilité ; <input type="checkbox"/> Améliorer le rendement des fonctionnaires en érigeant le facteur temps en composante incontestable de la production administrative ; <input type="checkbox"/> Changer les attitudes et les mentalités en essaimant la culture de l'éthique et les valeurs des services publics et de l'intérêt général au sein de l'Administration.
<p>Mise en œuvre de la loi sur le droit d'accès à l'information</p>	<p>Ce projet consiste à mettre en œuvre les dispositions de la Constitution à travers l'application de la loi relative au droit d'accès à l'information visant à renforcer la transparence dans la gestion publique et améliorer la relation de l'Administration avec ses usagers. En effet, ce projet repose sur l'adoption d'un programme complet de renforcement de l'ouverture de l'Administration sur son environnement et sur le citoyen afin de consolider le droit d'accès à l'information comme étant l'un des droits fondamentaux et des libertés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Garantir le droit d'accès à l'information aux citoyens ; <input type="checkbox"/> Promouvoir l'ouverture de l'Administration afin de renforcer la transparence dans la gestion publique ; <input type="checkbox"/> Améliorer la relation entre l'Administration et les usagers et consolider la relation de confiance réciproque.
<p>Plan d'action national du Gouvernement Ouvert</p>	<p>Ce projet s'inscrit dans la concrétisation de l'adhésion du Maroc au Partenariat pour le Gouvernement Ouvert, modèle de bonne gouvernance et levier important pour la consolidation de la confiance du citoyen dans les institutions gouvernementales. Il s'agit d'élaborer et mettre en œuvre un plan national pour le Gouvernement Ouvert pour la consolidation de la transparence, l'ouverture de l'Administration et le renforcement de la communication institutionnelle publique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Renforcer la démocratie participative à travers la participation active des citoyens dans la vie publique <input type="checkbox"/> Promouvoir l'ouverture de l'Administration sur son environnement en soulevant l'importance de la communication institutionnelle <input type="checkbox"/> Renforcer des principes de la bonne gouvernance en soutenant la transparence, le contrôle public et l'évaluation de politiques publiques.

	Ce plan consiste à mobiliser les différents partenaires concernés par la mise en œuvre d'engagements ambitieux qui visent à renforcer la démocratie participative en plaçant les citoyens au cœur des préoccupations et des priorités de l'Administration.	
--	--	--

Source : Plan national de réforme de l'administration 2018-2021, Ministère de la réforme de l'administration publique et de la fonction publique. Maroc

Sur un plan national, la stratégie nationale de lutte contre la corruption demeure le projet phare relatif au volet de l'éthique. Un focus sur cette stratégie permet de faire ressortir une vision unique de cette dernière : " *Renforcer l'intégrité et réduire de façon significative la corruption au Maroc à l'horizon 2025*". Avec deux objectifs clairement définis :

- Inverser la tendance de manière irréversible et visible et renforcer la confiance des citoyens ;
- Améliorer l'intégrité des affaires et le positionnement du Maroc à l'international.

La figure suivante retrace en résumé l'essentiel des principes, axes, référentiels et piliers :

Figure N°2 : La stratégie nationale de lutte contre la corruption au Maroc

La stratégie nationale de lutte contre la corruption au Maroc

3 valeurs pour cette stratégie

1. Une société fondée sur l'intégrité et l'éthique avec une participation de l'ensemble des composantes à la lutte contre la corruption
2. Une administration publique efficiente, honnête, inclusive et exempte de corruption qui garantit l'équité et la justice social
3. Une confiance du citoyen envers l'administration publique

4 référentiels pour cette stratégie

1. Directives royales
2. Dispositions de la constitution
3. Référentiels internationaux
4. Programme gouvernemental

5 principes et 5 piliers

Les principes : adhésion et participation, système et comportement, opérationnel, pérennité et engagement international

Les piliers: gouvernance, prévention, répression, communication et sensibilisation et formation et éducation

Source : Adapté de la présentation de la stratégie de lutte contre la corruption, comité de suivi, Rabat 28 Décembre 2015.

3.3 – Le programme "Ethique et déontologie" mis en place par le Maroc

Le programme « Ethique et déontologie » dans le cadre de plan national de réforme se décline en trois types d'objectifs et s'appuie sur cinq leviers fondamentaux et dont les objectifs se

présentent comme suit : (*La présentation de la stratégie de lutte contre la corruption, comité de suivi, Rabat 28 Décembre 2015*).

- Objectifs sur le long terme : devenir une référence à l'international ;
- Objectifs sur le moyen terme : satisfaire aux exigences internationales en la matière ;
- Objectifs sur le court terme : asseoir le principe d'intégrité tant dans le secteur public que privé & garantir l'égalité des chances dans l'accès et l'avancement dans la fonction publique.

Quant aux leviers, ils se détaillent en cinq aspects principaux comme explicité dans la stratégie de lutte contre la corruption au Maroc :

- Amélioration de la compréhension du phénomène par les agents, la promotion de comportements exemplaires dans la fonction publique et leur implication dans la lutte anti-corruption ;
- Prise en compte de la dimension éthique et transparence dans la refonte du Statut Général de la Fonction Publique (définition d'un cadre opérationnel pour la déclaration de présomption de corruption, interdiction des nominations à des postes à responsabilité pour toute personne ayant fait l'objet d'une sanction disciplinaire liée à la liste de comportements professionnels associés à la corruption ;
- Mise en place d'une politique des ressources humaines (recrutement, rotation, etc.) permettant de réduire les risques de corruption ;
- Mise en place d'un code de conduite de référence pour la fonction publique déclinable selon les spécificités des secteurs ;
- Collaboration avec l'OCDE pour la réalisation d'un scan d'intégrité du pays.

3.4 – La performance au cœur de la réforme de l'administration publique marocaine

La performance est de plus en plus mise au centre des débats, des discours et des stratégies de pilotage du secteur public marocain. On note cette importance accrue depuis 2001 avec l'engagement d'amélioration de la performance de l'administration via de multiples chantiers de réformes.

Moderniser l'administration, améliorer la qualité du service public rendu au citoyen et au contribuable, garantir la transparence et la réédition des comptes et la logique de résultats et non de moyens sont tous pour autant des éléments clés de la nouvelle vision prônée pour le secteur public au Maroc.

La gestion est aujourd'hui une gestion qui se veut axée sur le résultat (GAR) qui met le pilotage de la performance au cœur de toutes les priorités. Ainsi, l'objectif est de pouvoir

atteindre, l'efficacité et l'efficience dans la gestion de la chose publique et la qualité du service rendu. (Charaf et al, 2017)

La meilleure illustration de cette volonté publique à s'inscrire dans la performance et la gestion axée sur le résultat est bien la réforme de la Loi Organique relative à la loi de Finance, une réforme de l'Etat dite par le budget. En date du 02 Juin 2015 (publication sur le Bulletin Officiel le 18 Juin 2015), la nouvelle loi N°130-13 fera émerger deux notions principales : performance & transparence.

Il est cité clairement dans la note de présentation du projet de la LOF trois nouveaux aspects qui renforcent la nouvelle vision portée pour la gestion publique et qui sont comme suit :

« - Le renforcement de la performance de la gestion publique ; L'édiction de règles et de principes financiers concernant l'équilibre financier de la loi de finances et la mise en place d'un ensemble de règles visant l'amélioration de la transparence des finances publiques ; L'accroissement du rôle du Parlement dans le débat budgétaire et dans le contrôle des finances publiques. »

La circulaire n° 04/2015, en date du 18 juin 2015, présente la définition de la performance publique présentée par la LOF : « ...comme étant l'atteinte des objectifs préalablement définis en termes d'efficacité socio-économique, d'efficience de la gestion et de qualité de service rendu aux usagers. »

D'une manière plus concrète, il s'agit d' :

- Atteindre les objectifs d'efficacité socio-économique : en terme de concrétisation des objectifs annoncés pour chacune des politiques publiques.
- Atteindre les objectifs d'efficience de la gestion : en terme d'optimisation escomptées (résultats obtenus/ressources utilisées).
- Atteindre les objectifs de qualité en rapport aux services rendus aux usagers : en terme de standards qualité attendus pour le service public afin de satisfaire les usagers.

Selon le guide la performance (2015), la performance d'un organisme public est définie comme suit :

« ... sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés. La démarche de performance est un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus. Elle vise les objectifs suivants :

-Renforcer la transparence pour mieux informer le Parlement sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus ;

-Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens tout en garantissant ainsi un service public de qualité à moindre coût ;

-Accroître la responsabilisation des gestionnaires quant à leurs obligations de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats. »

La démarche qu'expose la LOF se base sur les principes d'identification des objectifs, de détermination des indicateurs de performance, de mesure des résultats et de détermination des programmes/projet. Le projet de loi des finances est accompagné par les projets de performance de chaque département ministériel, institution publique, etc.

L'article 39, dans son paragraphe 3, de la loi organique le stipule :

« Les objectifs d'un programme et les indicateurs y afférant sont repris dans le « Projet de Performance » élaboré par le département ministériel ou l'institution concerné. Ledit projet est présenté à la commission parlementaire concernée, en accompagnement du projet de budget dudit département ministériel ou institution. »

Le guide la performance (2015) présente également le cadre logique de performance d'une manière détaillée :

« Le cadre logique de la démarche de performance, tel que présenté dans le schéma ci-après, s'articule autour des étapes suivantes :

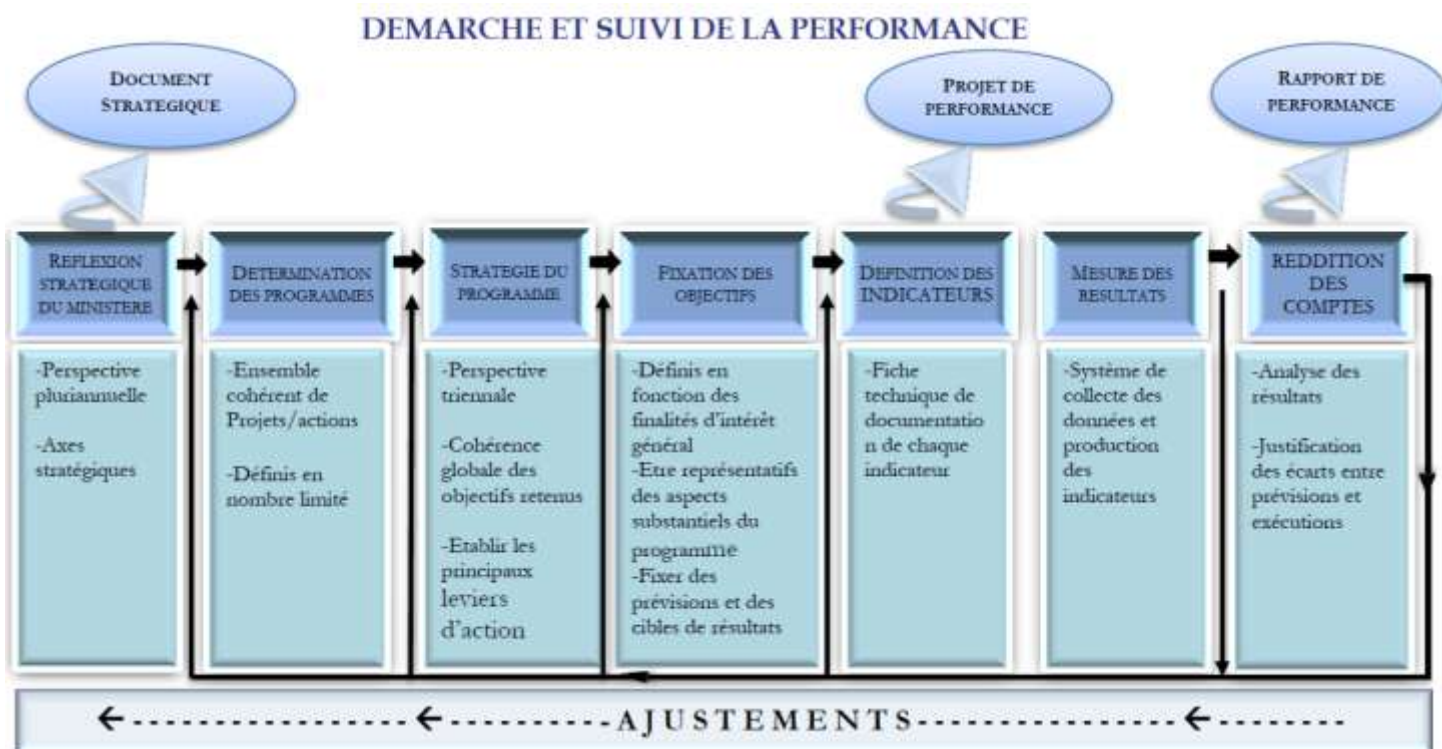
- Présentation de la stratégie du ministère ;
- Traduction de la stratégie du ministère en programmes ;
- Définition de la stratégie des programmes ;
- Fixation des objectifs par programme ;
- Identification des indicateurs par programme permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs ;
- Elaboration des projets de performance pour s'engager sur les objectifs et des rapports de performance pour rendre compte des progrès réalisés ; »

Pour le cas marocain, il est à noter que la performance ne constitue pas un prérequis sur lequel se base l'exercice de budgétisation ; elle est en revanche un moyen utilisé pour éclairer l'exercice de budgétisation.

En effet, selon le guide de performance (2015) : « l'analyse des résultats relatifs à la performance va permettre d'une part d'éclairer les décisions d'allocations budgétaires et

d'autre part de détecter des pistes d'économie potentielles. » Les différentes étapes de la procédure budgétaire (établir les projets de programmations budgétaires triennales, l'organisation des commissions de programmation et de performance, les phases d'arbitrage, la transmission des documents accompagnants les projets de loi de finance) ont toutes une relation avec la démarche globale de performance et lui sont intimement liées. Le schéma suivant retrace cette démarche d'une manière sommaire.

Figure 3 : Démarche et Suivi de performance.



Source : Guide de performance 2015. Ministère de l'Economie et des Finances.

Conclusion :

Nous l'aurons bien retracé tout au long du présent article, l'éthique est loin d'être une notion figée et bien définie, tout aussi bien que la performance et notamment dans un secteur tel que le secteur public qui porte des notions et des valeurs enracinées en lui comme le sens de la collectivité et l'intérêt général. Il s'agit d'un secteur, objet de critiques et de profondes réformes d'une manière continue mais également d'un secteur où l'acteur (*fonctionnaire, gestionnaire et/ou agent publics*) joue un rôle important. L'éthique devient ainsi, une éthique dans l'administration et une éthique de l'administration ! Quant à la performance, vue comme cet idéal auquel aspirent les différentes réformes de l'administration publique, elle est liée à l'éthique d'une étroite relation et que divers auteurs ont pu analyser. L'éthique est aujourd'hui

considérée comme un outil qui permettra d'améliorer la performance, tant voulue pour le secteur public, et que le gestionnaire public, principal acteur de ces réformes, a à porter tant sur le référentiel des valeurs individuelles que collectives. Enfin, le regard porté sur le plan national marocain de réforme de l'administration a pu étayer et exposer un cas concret où l'éthique est bel et bien considérée en tant que pilier majeur d'une réforme d'administration publique.

Bibliographie

AUBERT, N. (2006). Hyperperformance et combustion de soi. *Études*, tome 405(10), 339-351. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2006-10-page-339.htm>.

AUDRIA, Raphaël. (2004). New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel. Thèse de doctorat : Univ. Genève, no. SES 567

BARTOLI Annie et al., (2011) « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique* 2011/4 (n° 140), p. 629-639. DOI 10.3917/rfap.140.0629

BARTOLIA et CHOMIENNE.H, (2005) « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? » *Les Cahiers Français* n° 339, La Documentation Française, juillet –août 2007

BOUCKAERT G. (2006), « Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public » *Télescope*, Vol. 12, n° 3, automne, pp. 12-25.

BOURGUIGNON A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*.

BOWER Joseph L, 1983. *Approach to Leadership in Business and Politics*.

BURLAUD, Alain, et CLAUDE J. Simon. (2006) *Le contrôle de gestion*. La Découverte.

CALLON M. (2006), « What Does it Mean to Say that Economics is Performative ? », *Papiers de recherche du CSI, Centre de Sociologie de l'Innovation*, n° 005.

CANNAC et TROSA (2007). *La Réforme dont l'Etat a besoin. Pour un management basé sur la confiance et la responsabilité*, Dunod.

CHARAF Karim et SABBARI Hassan, (2017). *Tableau de bord : outil de pilotage de la performance publique*, Editions Universitaires Européennes.

DAVID Albert, HATCHUEL Armand, LAUFER Romain, (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

DUBNICK (2005), "Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms," *Public Performance and Management Review (PPMR)*, 28 (3), March 2005, pp. 376–417

EHENBERG Alain (1991). *Le culte de la performance*. Paris.

FOUCHET Robert, (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. In : *Politiques et management public*, vol. 17, n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et avec

le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Aix-en-Provence - 28/29 mai 1998 - Tome 1

GIBERT Patrick, (1986). Management public, management de la puissance publique. In: *Politiques et management public*, vol. 4, n° 2.

GLASSER.W (1992) The quality shcool, Managing students without coercion. New York

Guide de la performance, 2015. Ministère de l'économie et des finances. MAROC.

HOOD C. (1991), « A Public Management for All Seasons », *Public Administration Review* Vol. 69, n°1.

JACKSON P. (1993), « Public Sector Performance : The Unended Quest », *Public Money and Management*, Vol. 13, n° 4, pp. 3-6.

KERAMIDAS, O., 2008, « Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 228.

L'éthique dans le Service Public, Organe parlementaire de contrôle de l'administration, Berne, octobre 1998, p :2

La présentation de la stratégie de lutte contre la corruption, comité de suivi, Rabat 28 Décembre 2015.

Lorino P. (2003). « éthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences. » Paris, Editions d'Organisation.

Maltais, D. & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences: Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, vol. 29(3), 82-92.

MAZOUZ Bachir (2008), Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats, Presse de l'université du Québec.

MAZOUZ Bachir, (2009) « De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP », *Revue Française d'administration publique*, N° 130.

MAZOUZ et TARDIF, (2008), Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats, Presse de l'université du Québec, op.cit.

METAYER, M., (2002). La philosophie éthique, Enjeux et débats actuels, Saint-Laurent (Québec), ERPI.

MILGROM et ROBERTS, (1990) The efficiency of equity in orgazinational decision making. *American economic review*, vol 80, N°2.

Ministère de la réforme de l'administration publique et de la fonction publique (2015). La présentation de la stratégie de lutte contre la corruption, comité de suivi, Rabat 28 Décembre 2015.

MISRAHI, Robert, (1997). Qu'est-ce que l'éthique ? L'éthique et le bonheur, Armand Colin, Paris, 1997, p. 116

Plan national de réforme de l'administration 2018-2021, Ministère de la réforme de l'administration publique et de la fonction publique. Maroc

PUPION, Pierre-Charles (2015). « NPM ou bonne administration : le rôle de l'éthique », *Gestion et management public*, vol. volume 4 / 2, no. 4, pp. 1-3.

RAWLS.J, (1971) *Théorie de la justice*, Cambridge, Harvard University Press, (*Théorie de la justice*, trad. de l'angl. par Catherine Audard, Paris, Seuil, 1987).

RICOEUR Paul, 1990. Soi-même comme un autre, Paris, Seuil.

RICOEUR, Paul, (1991) « Ethique et morale », Lectures 1, autour du politique, éditions du seuil, Paris, 1991, p.258

RICOEUR, Paul, (1993). « Morale, éthique et politique », Pouvoirs, vol. 65, 1993, p. 11.

ROKEACH M. (1973), The Nature of Human Values, New-York, the Free Press

SCHWARTZ, SHALOM H. (2006) « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. vol. 47, no. 4, pp. 929-968.

SIMON H.A (1983). Administration et processus de prise de decision. Economica. PARIS.

VAN DOOREN W. (2006), Performance Measurement in the Flemish Public Sector: a supply and demand approach, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Katholieke Universiteit Leuven, Belgique.

WEICK (2009) « Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization », Wiley, UK