

La réforme administrative au Maroc à la lumière des exigences de la nouvelle gestion publique

Administrative reform in Morocco in the light of the requirements of new public management

Mme. Chaouni Hanae

Doctorante

ENCG Tanger

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche et d'étude en finance audit et gestion

Maroc

Hanae_chaouni@hotmail.com

Mr. Boujettou Hassane

Professeur

ENCG Tanger

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche et d'étude en finance audit et gestion

Maroc

Boujettou_hassane@yahoo.fr

Date de soumission : 15/07/2019

Date d'acceptation : 23/09/2019

Pour citer cet article :

Chaouni. H ; Boujettou. H (2019) «La réforme administrative au Maroc à la lumière des exigences de la nouvelle gestion publique», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p : 360 - 384

Résumé

La nouvelle gestion publique est un paradigme qui a touché l'action publique dans le monde entier. C'est une nouvelle approche qui a suscité l'attention des gestionnaires publics afin de faciliter leurs tâches en intégrant les dispositifs du secteur privé et qui leur a permis de mieux appréhender les résultats réalisés par les responsables de la sphère publique.

L'administration publique marocaine étant le principal acteur intermédiaire entre l'état et les citoyens a été amplement touchée par les dispositions de la nouvelle gestion publique ce qui a marqué une révolution importante en termes de la manière de faire chez ces dernières dans le but d'être plus efficace et répondre convenablement aux attentes des citoyens qui devinrent de plus en plus exigeants. L'objectif principal de l'article est de mettre la lumière sur la réforme administrative marocaine en l'évaluant en rapport aux exigences de la nouvelle gestion publique

Mots clés : nouvelle gestion publique ; administration ; performance ; responsabilisation ; réforme

Abstract

New public management is a paradigm that has touched public action around the world. It is a new approach which has attracted the attention of public managers in order to facilitate their tasks by integrating private sector schemes and which has enabled them to better understand the results achieved by those responsible for public sphere.

The Moroccan public administration being the main intermediary actor between the state and the citizens was greatly affected by the provisions of the new public management which marked an important revolution in terms of to do so in order to be more efficient and to respond appropriately to the expectations of citizens who became more and more demanding.

Key words: new public management; administration; performance; accountability; reform

Introduction

Le nouveau management public devint de nos jours, une expression d'utilisation très courante qui reflète un slogan à la mode. C'est un mode de gestion moderne à vocation basée sur la production d'un service public de qualité destiné aux citoyens, et sur l'intérêt général de la société. Le management public s'appuie sur un principe général du management qui est celui de la contingence : en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux.

Dans le cadre des nouveautés organisationnelles instituées par le NPM au Maroc, l'administration publique, principal acteur intermédiaire entre les pouvoirs législatifs et les citoyens, a dû connaître plusieurs réformes et changements en termes d'organisation, structure et performance. Ces changements ont pour objectif de reformuler une réponse aux pressions économiques et sociales qui exigent le bon usage et gestion des fonds publics et une meilleure qualité des services offerts aux citoyens et aux partenaires stratégiques des administrations.

Avec l'instauration des principes de la gouvernance administrative et suites aux instructions de la nouvelle loi organique des finances, l'action publique en général repose sur le renforcement de la performance des administrations publiques en recourant à des dispositifs de gestion moderne favorisant notamment le dialogue de gestion. La réforme administrative des administrations publiques au Maroc vise en premier lieu la performance globale des administrations pour une meilleure qualité de service et l'intérêt général de tous les acteurs. En tant qu'opérateur de l'État et dans ce contexte de modernisation de l'action publique, l'Administration Publique Marocaine recherche la maîtrise des actes de gestion, une bonne rationalisation budgétaire et la transparence pour regagner la confiance des citoyens.

En se référant aux principes de la nouvelle gestion publique et en réponse à ses exigences, L'administration publique doit se présenter en tant qu'une institution innovante dans ses procédures, flexible dans ses décisions, crédible aux yeux de ses parties prenantes et à l'écoute régulière des besoins de la population. Cette image recherchée semble elle facile à atteindre ? Le Maroc, fournit il les efforts nécessaires pour moderniser son administration ? Les citoyens marocains arrivent-ils à supprimer l'image de l'ancienne administration pour entretenir de nouvelles relations avec ces institutions ? Et comment la performance des administrations publiques au Maroc est-elle jugée ?

Cet article a pour objet principal de répondre à l'ensemble de ces questionnements. En premier lieu nous avons choisi de présenter le nouveau management public comme modèle de

gestion moderne qui a institué plusieurs concepts et nouveautés. Cette première partie de travail nous a permis de présenter les définitions du New Public Management, ses fondements ainsi que les modes d'évaluation des résultats dans le cadre de ce nouveau mode de gestion. La deuxième partie du travail a été dédiée à l'administration publique marocaine. Nous avons commencé la partie par une présentation de l'administration publique traditionnelle et son image, ensuite nous avons présenté la réforme administrative au Maroc ainsi que ses champs de réforme. Et la troisième partie du travail a concerné l'évaluation de la performance de l'administration publique marocaine à la lumière des exigences de la nouvelle gestion publique. Cette partie nous a permis en premier lieu de présenter un état de lieu de l'administration publique marocaine actuelle ainsi que l'ensemble des efforts fournis par les décideurs publics afin de poursuivre les exigences de modernisation pour ensuite présenter l'ensemble des indicateurs et facteurs de mesure de la performance et l'efficacité des administrations publiques marocaine.

1. Aperçu sur la nouvelle gestion publique

Le management en général consiste en l'ensemble des pratiques permettant la bonne manipulation des ressources et l'animation des groupes pour l'atteinte des objectifs fixés. Ces pratiques se sont associées à la performance qui fait de la gestion moderne comme activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, animer des groupes, développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre les objectifs souhaités.

Le management du secteur public a connu une évolution importante et de grandes réformes structurantes qui ont fait émerger un nouveau paradigme¹ managérial public sous le nom du New Public Management (NPM). Ce paradigme a fait introduire plusieurs concepts et outils au secteur public qui était peu familier des tableaux de bord et des indicateurs de performance, des centres de responsabilité ou encore des objectifs de résultat et se contentait sur des calculs et des analyses de coûts très sommaires. Saint-Germain précise que l'appellation de New Public Management est attribuée à Hood² dans (Administrative

¹ Style de management ou un ensemble cohérent d'idées et de représentations concernant le management

² **Christopher Cropper Hood** (né en 1947) est professeur invité à la Blavatnik School of Government de l'Université d'Oxford et membre honoraire du All Souls College à Oxford. Il était professeur Gladstone de gouvernement au All Souls College d'Oxford de 2001 à 2014 et directeur du programme de recherche ESRC Services publics: qualité, performances et exécution de 2004 à 2010. Il est spécialisé dans l'étude du gouvernement exécutif, de la réglementation et de la réforme du secteur public et a écrit sur New Management Public

Argument, Hood 1991). La nouvelle gestion publique a permis d'intégrer les pratiques du secteur privé dans la gestion quotidienne de la sphère publique. Théoriquement, la nouvelle gestion publique est un ensemble hétérogène d'axiomes issus de plusieurs théories: courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété,

1.1. Définition de la nouvelle gestion publique

Le nouveau management public est un terme plus au moins récent dans le lexique abordé dans le secteur public mais qui trouve ses racines dans la gestion classique comme il est connu , c'est le nouveau vin dans de vieilles bouteilles" ou un mythe commode (Kettl, 2000; Pollitt, 2001).il est difficile de préciser une définition exacte du concept, mais ces dernières se réunissent sur le fait qu'il se base sur des concepts complémentaires en faveur de l'amélioration du rendement de l'activité publique. L'émergence de la nouvelle gestion publique est une exigence traduite par la conscience des citoyens de leurs droits d'accès à l'information et l'obligation des organismes publiques à offrir des services publics de qualité répondants aux besoins des citoyens.

Emery et Giaucque (2005, p.171) affirment que les réformes de l'État ont été initiées en vue des problèmes économiques des années 80, ils supposent que les arguments financiers et économiques constituent la base des projets de modernisation de l'administration publique. Peter Drucker dans ses travaux a remis en cause d'une manière significative le paradigme traditionnel du management. Dans ses articles, tels que Défis de manager pour le 21ème siècle, Drucker a souligné les changements des principes de gestion qui ont dominé jusqu'aux années 1980. Ses principes se basaient sur le fait qu'il n'existait qu'un seul modèle d'organisation et une seule bonne façon d'animer les groupes ainsi que les gestionnaires devaient se concentrer uniquement sur les questions internes. Drucker affirme que ces postulats doivent être changés du fait que l'environnement ou se pratique cette gestion a, de son côté, complètement changé, dans l'attentes d'autres changements dans le temps futur plus importantes et colossaux. Ces changements ont bien été affirmés et encouragé par Gary Hamel dans son ouvrage « L'avenir de la gestion ». Il exhorte les gestionnaires à abandonner la façon managériale existante et à accepter et à encourager l'innovation. Selon lui, la plupart des principes et des systèmes de gestion reposent sur un paradigme managérial faible et totalement inutile ce qui veut dire que les innovations de gestion sont la source ultime d'avantage compétitif (Hamel, 2007).

Pollitt (1993) précise que les réformes qu'a connu le secteur public représentent un changement idéologique au managerialisme précédent et au modèle administratif classique³. C'est une remise en question majeure des traditions pour un nouveau mode de gestion publique. Ces réformes, s'étendant pendant les années 1980 (Savoie, 1994), ont été définies en étant la Nouvelle Gestion Publique (Pollitt, 1990; Capuche (capot), 1991; Pollitt et Bouckaert, 2000) et ont été responsables d'un certain nombre de changements fortement positifs pour les secteurs publics (Osbourne et Gaebler, 1993; Denhardt et Denhardt, 2000; Kettl, 2000; Pollitt et Bouckaert, 2000).

Au début des années 90, la nouvelle gestion publique a été présentée comme 'une gestion publique pour toutes les saisons' (la Capuche, 1991) ou "la façon à un mieux" (Gendron et d'autres, 2000). Pour Charbonneau (2012), «Le nouveau management public est un modèle de gestion de l'administration publique érigé en opposition au modèle de gestion bureaucratique». L'ensemble des auteurs la considère comme un ensemble de processus et d'outils utilisés par le secteur public dans le but d'atteindre une performance optimale et offrir efficacement les services publics. Ce nouveau mode de gestion intègre la performance des organisations et la productivité, il instaure la délégation de pouvoir et l'imputabilité au cœur des manières de la sphère publique.

Selon Charbonneau (2012), le nouveau management instaure plusieurs principes de gestion comme la gestion par résultat, la performance de l'action publique, la productivité et la concurrence entre les unités administratives dans la satisfaction des citoyens. Pour lui, le management public vise aussi une meilleure gestion des coûts, l'efficacité et l'amélioration de la qualité des services rendus au citoyens. La flexibilité de la gestion est, selon Charbonneau, aussi un avantage proposée par la nouvelle gestion publique afin de permettre une meilleure prise de décision.

Selon (Pollitt, 1993, p. 180-187) les mots clés du New Public Management sont essentiellement : les mécanismes de marché ou de quasi-marché, la décentralisation, l'amélioration de la qualité et enfin la réponse aux besoins de l'utilisateur-consommateur. Il considère que le NPM consiste en la conduite du gouvernement comme une entreprise. Pour Merrien (1999, p. 95-103), le New Public Management est une recommandation qui a pour

³Se référant au fayolisme, une théorie développée par Henri Fayol, ingénieur des mines, directeur d'un groupe d'entreprises minières de 10 000 personnes entre 1888 et 1918. Cette théorie est formalisée dans l'ouvrage qu'il écrit vers la fin de sa vie : *L'Administration industrielle et générale*.

but de mettre fin aux formes d'état providence⁴ qui étaient illégitimes et génératrices d'effets contre l'évolution de l'économie. Pour lui, la nouvelle gestion publique est le résultat d'une cohésion des problèmes socio-économiques vécus sous un mode dramatique et les responsables politiques y trouvent une opportunité à exploiter sous des apparences de révolution purement technique et apolitique.

La nouvelle gestion publique a été aussi résultat de l'exigence des organisations internationales qui ont contribué à son implantation au sein des administrations publiques qu'il soit au niveau des pays développés ou ceux en voie de développement dans un but de faire face à la bureaucratie qui alourdit l'action publique. Charest, N. (2012). « Management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne],

1.2. Les fondements de la nouvelle gestion publique

La nouvelle gestion publique est fondée sur des principes novateurs. Elle recherche la légitimité d'un consumérisme applicable aux services publics et produit un service public capable de rendre les besoins plus visibles dans une logique promotionnelle de l'action publique. Elle privilégie le client sur l'usager et l'usager sur le citoyen et ambitionne une répartition plus claire des responsabilités et de coordination entre toutes les unités d'une même organisation et à faire intégrer de nouveaux outils à la gestion classique.

A l'issue de l'individualisme méthodologique⁵ que les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout être analysés aux travers des individus qui la composent et des stratégies qui leurs sont associées, la nouvelle gestion publique aussi s'intéresse au comportement des individus dans l'organisation et la satisfaction des clients. Le secteur public étant jugé inefficace, bureaucratique, coûteux et trop centralisé, la nouvelle gestion publique s'est basée sur des principes nouveaux. Pettigrew (1997) définit la NGP par les principes suivants :

- Recentrage du secteur public
- Plus grande autonomie accordée aux dirigeants et responsabilisation sur des résultats attendus par les usagers
- Négociation des allocations de ressources

⁴L'État-providence est une forme adoptée par certains États qui se dotent de larges compétences réglementaires, économiques et sociales en vue d'assurer une panoplie plus ou moins étendue de fonctions sociales au bénéfice de leurs citoyens

⁵Un paradigme des sciences sociales, selon lequel les phénomènes collectifs peuvent (et doivent) être décrits et expliqués à partir des propriétés et des actions des individus et de leurs interactions mutuelles). Cette approche s'oppose au Holisme, selon lequel les propriétés des individus ne se comprennent pas sans faire appel aux propriétés de l'ensemble auquel ils appartiennent

➤ Renforcement des modalités de gouvernance.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux fondements de la nouvelle gestion publique. Pollitt et Bouckaert trouvent que la base de la nouvelle gestion publique s'agit du transfert des pratiques du secteur privé au secteur public. Ils considèrent que la nouvelle gestion publique vient intégrer l'ensemble des techniques mises en œuvre dans l'activité privée afin d'améliorer le rendement et l'efficacité des services publics. Ce transfert pour les deux auteurs représente une source de limitation de la bureaucratie administrative et l'élargissement de la responsabilisation et la flexibilité des actes publics.

Chevalier et Lochak (1982) dans leurs travaux démontrent que la nouvelle gestion publique s'intéresse principalement à faire intégrer un type de rationalité managériale à la rationalité juridique à laquelle elle s'intéressait depuis toujours. Ils affirment que la nouvelle gestion publique cherche tant à initier le secteur public à la performance et l'efficacité des actes au lieu de se soucier du modèle bureaucratique qui a tant marqué le secteur public et ses dispositifs.

La nouvelle gestion publique a fait également intégrer un nouveau concept celui du client citoyen. Elle considère que le citoyen est le principal client du service public et sa satisfaction est le principal objectif de l'action publique. Mintzberg précise que les citoyens ne sont pas de simples clients du gouvernement, mais aussi des personnes qui ont à la fois des obligations et des droits et surtout des clients ayant des besoins complexes. Ceci implique en conséquence qu'en vue des principes de la nouvelle gestion publique, les citoyens sont considérés comme les destinataires directs des produits et services des organismes publiques. Ils s'engagent avec des transactions de services avec les administrations publiques et les unités étatiques.

L'action publique généralement dans le cadre de la gestion publique classique ou moderne doit prioriser son efficacité sans pour autant négliger le caractère public de son activité. La prise en considération du contexte politique et social joue un rôle important dans la cohérence de l'action et sa réussite. Ceci dit qu'il faut réunir certaines conditions avant la définition d'un objectif mesurable, garantir la cohérence et la disponibilité des moyens engagés, et unifier les modes d'évaluation de la satisfaction des citoyens, et surtout la assurer la coordination entre les différents services de l'Etat.

La nouvelle gestion publique peut ne pas se présenter comme une solution idéale pour faire face à l'ensemble des contraintes qui font face à l'amélioration du rendement du service public et la qualité des services mais elle représente au moins une ré-conceptualisation importante de l'administration publique, elle présente une panoplie de systèmes, procédures et

décisions homogènes dans un même organisme regroupant des sous-systèmes unitaires. Elle est particulière et sa particularité consiste essentiellement en la logique d'intérêt général, l'indépendance entre les organismes et le comportement organisationnel des individus. En revanche, malgré sa particularité, les organismes publics à leurs tours sont dernièrement censés être plus engagés en termes de résultat et de performance de l'action publique et son efficience.

1.3. L'évaluation des résultats dans le cadre de la nouvelle gestion publique

La définition des résultats et des objectifs dans le secteur public est une mission sensible qui répond à plusieurs exigences et fait face à un ensemble de contraintes. La diversité des acteurs concernés et la divergence de leurs intérêts rend la définition et l'évaluation des résultats difficile. Le recours et la mise en place des notions privées comme la performance, la productivité, l'efficacité et l'efficience dans l'évaluation de l'action publique et la mesure de son évolution permet de faciliter la tâche en introduisant des indicateurs chiffrés et plus significatifs dans le but de rendre l'accès à l'information publique plus simple et garantir la transparence des gestionnaires publics et la fiabilité des données publics.

Avec les nouveaux principes du New Public Management les dysfonctionnements majeurs que connaît le secteur public s'amointrissent avec le recours aux méthodes de contrôle de gestion en se basant sur des tableaux de bord représentant des indices forts et significatives permettant une meilleure prise de décision et meilleure mesure de rendement .

Dans ses travaux, Gilbert 2009 démontre que toute entité publique a deux fonctions de production principales. La première fonction est l'output⁶. Ce dernier étant la fin ultime de l'action publique doit être souvent réalisée pour juger l'entité performante et efficiente. Il est associé directement aux biens et services produits par l'administration. La deuxième fonction est l'impact⁷. Il consiste aux effets voulu ou non engendré par la réalisation du résultat. Ces deux notions résument la finalité des administrations publiques et précise que pour juger la performance de l'administration publique, la planification de ces actions ne doit se limiter aux résultats immédiats de ses actions mais plutôt prendre en considération leur impact dans le temps sur le citoyen et sa vie quotidienne.

Selon plusieurs auteurs, l'activité du secteur public est distinguée de celle du secteur privé. Dans le domaine public, le citoyen a un fort contrôle sur les procédures régulières et les manières de faire des administrations. Ces dernières cherchent toujours à ce que les

⁶ Résultat immédiat ou à court terme

⁷ Résultat à long terme

programmes de secteur public soient disponibles et soutiennent tous les citoyens d'une façon juste et impartiale. Les résultats de secteur public sont essentiellement le produit d'une collaboration entre les citoyens et l'état. Elle assure l'existence d'une large gamme de perspectives de collaboration et complémentarités entre ces deux acteurs. L'activité publique représentée dans son exécution par le gouvernement a un objectif global de protéger des générations futures. Ce rôle procure aux gestionnaires publics une puissance illustrée par leurs pouvoirs à contraindre des citoyens d'agir ou pas. L'utilisation de pouvoir législatif s'articule autour d'un processus différent ayant pour principal raison la prise de décisions collective comme exprimé dans la procédure démocratique et des institutions (le Colporteur, 2003).

2. L'administration publique marocaine

La nouvelle gestion publique est le mode de gestion apparue au Maroc en réponse aux exigences internationales et la volonté des décideurs publics marocains de poursuivre l'évolution des pays développés. L'application des principes de la nouvelle gestion publique entraîne un changement sur la politique publique du pays et son dispositif de prise de décision et d'actions ainsi qu'implique des stratégies globales qui visent à améliorer la qualité des services publics rendus et garantir l'intérêt général des citoyens et leur satisfaction vis-à-vis les pratiques de gestion mises en œuvre par les gestionnaires publics. . "Le ministre décide, l'administration exécute". Cette citation est une parfaite illustration du processus de décision dans le domaine des politiques publiques. L'administration est une entité d'exécution considérée comme appareil subordonnée au pouvoir politique qui lui confie l'exécution de ces décisions politiques. Dans ce sens, les fonctionnaires demeurent des agents d'exécutions neutres séparées de tout intérêt politiques chargés de missions concises et précises. Dans la théorie du « public choice », les administrations loin de tout facteur politique, jouent un rôle de filtre sélectif (Bezes, 2005).

L'administration publique exerce dans un cadre de monopole légitime des activités qui affectent le choix des finalités aussi bien l'utilisation des ressources à l'intérieur d'une société spécifique. Elle dispose d'une compétence générale et poursuit différents objectifs dans le but de satisfaire l'intérêt général et répondre dans les meilleures conditions aux besoins des citoyens en leur offrant un service non marchand de bonne qualité.

Au Maroc comme dans tout autre pays du monde, les administrations publiques représentent l'acteur intermédiaire qui traduit la politique publique du pays et transmet les messages des décideurs publics aux citoyens suites aux pratiques et actions entreprise. Elles sont l'acteur

qui assure le contact direct avec le citoyen. Entre stéréotype de l'administration publique traditionnelle et nouvelle, l'administration publique marocaine connaît des changements importants à tous les niveaux.

2.1. L'administration publique marocaine traditionnelle

L'administration publique traditionnelle était connue par le mot du makhzen. Ceci désigne l'ensemble de fonctions et d'autorités relevant de ce qui est relégué à l'« Ancien régime ». Le Makhzen comme phénomène historique au XIX^e siècle a été l'objet d'une intense production scientifique, pour la raison particulière qu'il était indispensable pour les historiens marocains de déconstruire le mythe de la *sîba* forgé par la science coloniale

Durant la période du régime du protectorat, toute action publique était définie par l'interaction entre les fonctionnaires français et les agents du Makhzen qui constituent les acteurs de décision de la politique publique actuelle. Dans ses travaux, Jacques Berque identifie le Makhzen au XIX^e siècle comme l'ensemble des agents et serviteurs qui entourent le sultan de l'empire. Et qui ont pour principales missions : le maintien de l'ordre et la collecte des impôts. Becques considère que le Makhzen ne peut être défini par un simple seul groupe social mais plutôt consiste en un sentiment d'appartenance et d'intérêt commun sans limites formelles. Le concept de makhzen désigne un ensemble d'acteurs dotés d'autorités sur toutes les sphères de la décision publique et échappant à tout contrôle populaire, le Makhzen s'est consolidé en une structure qui gouverne le Maroc.

L'existence du mot Makhzen en son vrai sens a peut-être disparu au fil des années mais ces pratiques demeuraient présentes dans les pratiques des administrations publiques. Ces dernières qui regroupent d'une manière formelle et structurée les acteurs de décision de politique publiques ont été amplement influencé par la culture makhzénienne. Dans ce sens l'administration publique traditionnelle fonctionne selon une logique privilégiant le pouvoir politique suprême pour le mettre hors champ de la souveraineté et du contrôle populaire.

Cette logique traditionnelle a entraîné de l'injustice sociale, le clientélisme, la corruption et l'asservissement des services publics à l'intérêt privés ainsi que la favorisation des intérêts personnel des gestionnaires publics sur les intérêts commun de la population. Ces pratiques ont fait du service public un service privilégié qui ne peut être à la portée de tous les citoyens ce qui a influencé la relation des administrations avec les citoyens et a fait perdre la confiance des citoyens vis-à-vis l'action publique généralement.

Comme le révèle le ministre de la fonction publique lors de son interview avec le journal marocain le Matin s'agissant de la refonte de l'administration publique au Maroc, le ministre

précise : *«Le Maroc s'est retrouvé devant un double héritage, une administration embryonnaire du makhzen et celle préfectorale. Il a par la suite essayé de construire son propre modèle»* ,après les années de l'indépendance , le Maroc s'est obligatoirement engagé dans un vaste chantier de réforme pour refaire sa structure administrative , réconcilier la relation des administrations avec le citoyen et offrir des services publics de qualité afin de garantir la légitimité de l'Etat.

L'administration publique classique entretenait une mauvaise relation avec le citoyen. Elle suscitait constamment sa colère. Dans l'ensemble, l'image de l'administration publique marocaine paraissait défavorable et fragile face aux avis des citoyens. Celui qui est toujours inquiet concernant l'attitude des responsables des administrations publiques marocaines, la qualité du service rendu, la complexité et longueur des procédures. Le citoyen juge l'administration publique marocaine généralement une organisation peu efficace et contraignante aux intérêts des citoyens et pauvres en terme d'accueil et éthiques.

Le citoyen souvent préoccupé par son droit d'accès au service public et l'attitude du fonctionnaire ou dirigeant détenant le pouvoir de l'administration, juge à l'avance l'agent public comme étant un acteur stérile conscient de sa situation de privilège et qui à travers son comportement traduit la volonté de l'état de contraindre les intérêts des citoyens. La relation administration administré a depuis plusieurs années constitué un paradoxe comportemental d'où le citoyen ou que la finalité de l'administration est de fournir le service public dans les meilleurs conditions ce qui le pousse à appréhender tout contact avec cette dernière de peur que pour lui , le citoyen est un exécutant et que le dernier mot dans le service public revient à l'administration ce qui pousse l'administré à se soumettre aux règles générales et impersonnelles de nature exécutoire s'accompagnant de sanctions en cas de réticence de sa part.

Le Maroc au fil de ces dernières années cherche à promouvoir l'image de l'administration publique. Les décideurs publics cherchent à construire un modèle de l'administration publique qui non seulement demeure au service des citoyens mais qui peut plutôt le protéger des pratiques makhzeniennes dont l'autoritarisme, la supériorité des dirigeants publics et l'humiliation ainsi que de lui faciliter l'accès à l'information par la dénonciation du centralisme

2.2. Aperçu sur la réforme administrative marocaine

La réforme administrative au Maroc a commencé depuis plusieurs années après le protectorat. L'administration publique se présente ainsi comme un dispositif complet de pouvoir qui porte

à la fois sur le public et le privé. l'idée de faire face à un héritage colonial a permis grâce aux différentes réformes administratives au fil des années de faire face à une administration tentaculaire, envahissante, dont les procédures complexes , incohérentes et rigides.

La première déclaration officielle de la nécessité de la réforme administrative était faite en 1942 par le premier ministre marocain en invitant son équipe lors d'une réunion à se préparer pour une nouvelle phase de l'administration publique marocaine. Il leur déclare : « Je vous ai invités à participer à cette importante réunion élargie au cours de laquelle nous examinerons une question qui nous préoccupe tous, la réforme administrative, l'amélioration de l'action de l'administration, le contrôle des fonctionnaires et la protection des citoyens contre la complexité des rouages administratifs et le comportement de certains agents. »

Cette initiative de réforme administrative était suivie de plusieurs discours politiques et sociaux. Le ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique est une entité chargée de la refonte de l'administration publique et ses dispositifs. Elle essaie de faire face aux difficultés qui entravent le fonctionnement des administrations publiques dans l'accomplissement de leurs missions. Les tentatives de modernisations se sont surtout focalisé sur la diminution des contraintes structurelles et culturelles qui empêchent l'amélioration de la qualité des services rendus en limitant les administrations dans un mode de gestion administrative traditionnelle qui demeure inadapté aux exigences de l'activité publique contemporaine.

La réforme administrative au Maroc avait pour but des objectifs clairs et précis. C'est une démarche qui est toujours prioritaire pour l'amélioration du rendement de l'administration publique. Ses principaux objectifs sont notamment :

- Mettre en œuvre des processus simples et flexibles garantissant un bon fonctionnement.
- externaliser les activités et prestations pouvant être assurées efficacement par des entreprises ou des organismes spécialisés ;
- revoir la taille le nombre et l'organisation des administrations publiques et la masse salariale
- transférer les missions aux organismes concernés pour une meilleure répartition d'effectif et de compétences.
- définir des critères objectifs et rationnels devant être respectés à l'occasion de la création d'un service ou activité d'ordre public

- améliorer la qualité des services publics par le renforcement de l'échange et communication entre l'administration et le citoyen.
- développer les pratiques de contractualisation

L'administration publique malgré qu'elle constitue un espace complexe, mais grâce aux différents champs de réforme a pu enregistrer une évolution notable en termes de performance et résultats atteints. Certes elle reste toujours contrainte à plusieurs difficultés qui empêchent un système administratif parfait mais grâce aux efforts fournis elle surmonte jour après jour ces difficultés et ses travaux et projets de réformes continuent.

2.3. Les champs de la réforme administrative au Maroc

L'administration publique marocaine est un champ fertile aux changements et transformations. C'est une entité à caractère politique, social et économique qui ne vise que de répondre convenablement aux besoins des acteurs partenaires. Elle est amenée à justifier sa performance par la qualité et de l'efficacité des services rendus aux citoyens, ainsi que l'optimisation des ressources mises en œuvre. Ses résultats atteints sont évalués par différents acteurs

La réforme administrative a concerné plusieurs éléments.

▪ L'accès et la promotion dans la fonction publique :

La réforme administrative avait pour principale raison de garantir l'égalité d'accès à la fonction publique et l'équité dans la promotion des fonctionnaires de l'état ainsi qu'une bonne gestion de carrière. GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est un point remarquable de la réforme en terme de la gestion des carrières des fonctionnaires. L'administration publique dans ce sens s'intéresse à la gestion anticipative des profils en tenant des prévisions de promotions et autres afin de pouvoir planifier en avance ses besoins et mieux répondre aux attentes professionnelles des fonctionnaires. La mise en place de la GPEC a impliqué aussi la mise en valeur de la formation. Cette dernière devint obligatoire pour l'ensemble du personnel de l'état afin d'assurer leur intégration et promouvoir leur compétences et enrichir leurs acquis.

La performance et l'efficacité de l'administration dépendent particulièrement du niveau de rendement de ses ressources humaines qui sont le pilier principal pour le développement de l'administration et son habilitation. Les ressources humaines constituent le mot clé de la performance de l'administration publique. La modernisation de la gestion de ses ressources dans l'administration publique permet en grande partie de répondre adéquatement aux besoins des acteurs publics, d'améliorer le service rendus des administrations et satisfaire les

aspirations des agents et fonctionnaires qui constituent, vu l'énorme masse salariale au Maroc, une proportion importante de citoyens.

▪ **L'amélioration de la qualité des services rendus**

Dans son discours du trône en juillet 2017, SM le roi Mohammed VI a déclaré : « L'un des problèmes qui entrave le progrès du Maroc réside dans la faiblesse de l'Administration publique, en termes de gouvernance, d'efficacité ou de qualité des prestations offertes aux citoyens ». Cette révélation était complète et suffisante pour démontrer la nécessité d'améliorer les services publics rendus afin de répondre aux exigences internationales et poursuivre l'évolution mondiale.

L'amélioration de la qualité des services rendus réside essentiellement à créer un champ favorable d'échange entre le citoyen et l'administration publique. Elle consiste à simplifier les procédures et faciliter l'accès aux services publics sans discrimination. Tous les citoyens ont le total droit de bénéficier des services publics de bonne qualité dans les meilleures conditions possibles, ainsi les services publics se sont retrouvés obligés de mettre en place des mécanismes nécessaires pour rehausser le rendement de l'administration et l'amélioration de sa relation avec le citoyen. Dans ce sens, un projet de charte d'amélioration de la qualité des services publics a été inscrit dans le cadre du plan d'action du ministère de la modernisation et la réforme de la Fonction publique 2014/2016 et qui demeure ainsi en cours d'approbation. L'élaboration de la charte des services publics répond à un certain nombre d'objectifs. Il s'agit, en premier lieu, de contribuer à consolider un État de droit démocratique via la transparence et la mise en place de règles décisionnelles claires et prévisibles et d'un contrôle judiciaire indépendant. Le projet vise aussi à promouvoir un nouveau type de professionnalisme chez les fonctionnaires et agents publics fondé sur la probité, la fiabilité de service et l'impartialité dans l'exercice des tâches administratives. La charte doit contribuer à améliorer l'accessibilité et la qualité des services rendus au citoyen en garantissant une couverture équitable du territoire national et la participation des citoyens. L'idée est aussi d'assurer l'efficacité et l'efficacité de l'administration publique en renforçant les systèmes de suivi, de contrôle et d'audit afin de responsabiliser davantage les gestionnaires publics dans l'amélioration des services publics.

Aussi, Afin de mieux cadrer la relation administration - citoyen, il s'avère opportun de définir un cadre d'échange qui garantit à la fois aux citoyens leur droit dans un contexte d'équité, l'impartialité et de légalité et à l'administration un bon fonctionnement dans un cadre de transparence, intégrité, reddition de compte et de performance. Pour cela, il s'est imposé de

revoir le cadre législatif qui organise la relation entre l'administration publique et le citoyen comme étant son principal client. Dans ce sens, et suites aux réformes de modernisation entreprises, il a été considéré nécessaire d'assurer la diffusion des textes législatifs, garantir leur compréhension et leur assimilation par la population, faciliter l'accès à l'information grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, la mise en place de mécanismes pour améliorer l'accueil, la communication et l'orientation des usagers ainsi que la simplification des procédures. Dans un même sens, la modernisation de l'administration publique exige de considérer cette dernière comme acteur isolé de l'état pouvant faire objet de litige avec le citoyen et soumise aux textes législatives en vigueur.

▪ **La réorganisation administrative**

La réorganisation administrative est le pilier de la modernisation de l'administration publique. Dans un souci de proximité et afin de répondre dans les meilleures conditions aux besoins des citoyens, les gestionnaires publics ont suivi une politique de déconcentration des administrations afin de créer des administrations locales capables de gérer pour le mieux les affaires des citoyens en se procurant aussi d'une liberté de décision dans un cadre de décentralisation des pouvoirs. Ainsi dans le cadre de la régionalisation avancée, la déconcentration et décentralisation étant des principes fondateurs de la bonne gouvernance ont connu un approfondissement remarquable au cours des dernières années.

La décentralisation et la déconcentration adoptés par les gestionnaires publics marocains reflète une volonté accrue de la consolidation de la démocratie locale, de la concrétisation des libertés publiques et, en vue d'associer les citoyens à la gestion des affaires locales. Le rapprochement de l'administration des administrés était et sera toujours la préoccupation majeure des acteurs publics. Elle permet de simplifier la procédure de prise de décision et assure une adaptabilité des actions entreprises par rapport au besoin des citoyens. Ces deux concepts sont deux piliers complémentaires et inséparables de la bonne gouvernance administrative. Ils s'articulent autour de deux pratiques essentielles celle de rapprocher l'administration de l'administré et rapprocher la décision de l'utilisateur. Ainsi ils sont deux concepts intimement liés qui constituent la colonne vertébrale de la réforme administrative au Maroc qui doivent aller de pair et avancer à pas parallèles et synchronisés.

3. L'évaluation de l'administration publique marocaine à la lumière des exigences de la nouvelle gestion publique

Les relations internationales qu'entretient le Maroc avec le tiers monde exigent à ce que ce dernier répond aux exigences des pratiques internationales. L'ensemble des pays partenaires

sont engagés dans une perspective de nouvelle gestion publique qui implique la modernisation du secteur public et l'introduction de concepts de management privé dans la sphère publique ce qui représente une exigence pour le Maroc de suivre la tendance managériale internationale et moderniser son secteur public afin de préserver ses relations mondiales.

Durant les dernières années le Maroc connaît un progrès notable en terme de réaménagement du fonctionnement de ses administrations et renforce ses efforts pour assurer le principe de l'état de droit ainsi que de garantir la satisfaction des citoyens et améliorer la qualité des services publics. Du jour au lendemain, le Maroc ne peut enregistrer un changement radical mais un ensemble d'étude assurent que ce dernier est en la bonne voie pour une meilleure structuration et éthique des administrations publiques surtout dans un temps où l'ensemble des partenaires qu'ils, soient internes ou externes, notent une veille importante sur l'évolution de l'administration publique et les efforts fournis par les décideurs publics pour la promouvoir. La réforme administrative du pays, toujours en cours, accorde une importance particulière à l'ensemble des points faibles qui empêchent l'administration d'être plus efficace dont essentiellement le comportement des fonctionnaires, leur intégrité, la complexité et lenteur des procédures et autres.

3.1. Etat de lieu de l'administration marocaine actuelle

La nouvelle gestion publique est une tendance managériale qui favorise la responsabilisation des acteurs et garantit leur implication dans le système de prise de décision et l'élaboration des plans d'action. En revanche le Maroc dans le cadre de la régionalisation avancée inscrit ses efforts dans une perspective de décentralisation et déconcentration importante. Or, actuellement les acteurs centraux gardent un contrôle rigoureux et lourd sur l'ensemble des actions ce qui minimise le champ de prise de décision des acteurs locaux.

Dans le même sens, la nouvelle gestion publique introduit un nouveau concept celui du client citoyen qui stipule de considérer le citoyen comme principal client de l'administration publique qui doit garantir la bonne qualité du service public malgré la situation de monopole. La nouvelle gestion publique recommande de revoir la relation de l'administration avec son administré afin de regagner sa confiance. Les efforts des décideurs publics au Maroc s'inscrivent dans la même logique et cet objectif ne peut être atteint sans transformer la mentalité des fonctionnaires et assurer leur intégrité.

La modification de l'attitude et comportement des fonctionnaires publics est le principal défi rencontré lors de la modernisation de l'administration publique. Le caractère bureaucratique de l'activité encourage la suscription de la population. D'un côté le public qui préjuge l'agent

public autoritaire, incompétent et contre l'intérêt du citoyen et d'un autre côté le fonctionnaire qui ne peut rester neutre devant les critiques et les jugements des citoyens vis-à-vis le service rendu ou les moyens disponibles au sein de l'administration. Cette relation administration administré a souvent fait objet de plusieurs écrits et multiples questionnement. Dans son discours à la fête du trône de 2017, SM le roi Mohamed VI a insisté sur le rôle des fonctionnaires dans cette modernisation et a critiqué les comportements humiliants de certains fonctionnaires de l'état.

Comme en France, le Maroc est censé développé une logique de partenaire-usager afin de rendre l'administration publique plus proche des citoyens et que ses horaires et services soient adaptés aux besoins de la population. L'amélioration de l'état de droit est aussi un levier de l'amélioration du fonctionnement des administrations publiques au Maroc. La multitude et l'efficacité des moyens de recours en faveur des administrés en cas de conflits ou mal entendus ou abus de pouvoir est une principale concrétisation de l'amélioration de la relation de l'administration avec les administrés. Cette initiative reste encore modeste au niveau du Maroc et la procédure de recours est si lente et complexe ce qui rend la mission du recours difficile et peu utilisée par la population. L'amélioration de la qualité des services rendus par l'administration et sa relation avec les citoyens sont toujours la principale préoccupation des décideurs publics qui les jugent le levier de la réforme administrative au Maroc. La réforme est toujours en cours d'exécution, les résultats sont toujours moins apparents et elle nécessite le déploiement des efforts additionnels surtout de sensibilisation pour le fonctionnaire et le citoyen de l'obligation de leur entente et partenariat pour une administration publique saine et efficace.

Un autre point qui caractérise la nouvelle gestion publique est celui de l'éthique. Ce nouveau mode de gestion publique exige la transparence, la reddition des comptes et l'intégrité des acteurs pour des résultats fiables, significatives et une meilleure santé de l'administration publique. Le Maroc dans ce sens fournit des efforts remarquables pour renforcer l'éthique de l'administration publique et surtout lutter contre la corruption, le favoritisme et d'autres pratiques défaillantes. Le roi Mohamed VI dans son mot d'ouverture au colloque national sur le soutien de l'éthique dans le service public précise que «...l'une des obligations premières du service public consiste à se conformer à une haute moralité et à servir le citoyen avec une abnégation digne du service public et de l'intérêt supérieur, conformément aux exigences de l'option démocratique des Etats de droit ».

L'amélioration des services publics ne peut se faire sans le renforcement de l'éthique au sein de l'administration et sans la lutte contre toute pratique contraire au caractère professionnel de l'activité publique. M. Abdelaziz Benzakour, le Médiateur du Royaume, annonce dans son rapport lié au fonctionnement des administrations publiques marocaines : « l'observation régulière de ce qui se passe au sein de l'Administration marocaine, prouve de manière tangible que certains responsables administratifs ne se sont pas départis de leurs pratiques répréhensibles ». Le Maroc dans ce sens a criminalisé ces actes et a renforcé les sanctions y afférentes or , malgré tous les efforts fournis , La corruption demeure l'une des principales pratiques sociales dans le pays.

3.2. La mesure de la performance dans l'administration publique marocaine

L'administration publique marocaine a connu une importante évolution au cours des dernières années. Comme toute autre entité publique dans le monde entier, l'évaluation de la performance dans l'administration publique connaît plusieurs contraintes.

La multitude d'acteurs et la divergence de leur objectifs et pratiques de gestion rend l'évaluation de l'action publique difficile et empêche les acteurs publics de mesurer l'efficacité de leur décisions et leur impact sur le futur de l'administration et sa relation avec le citoyen. Afin de définir le niveau de la performance de l'administration publique, plusieurs indicateurs peuvent faire l'objet comme le niveau de respect de la légalité de ses actes, les respects des conditions de recrutement et avancement dans la fonction publique, l'intégrité des fonctionnaires et bien d'autres.

3.2.1 La légalité des actes et services:

L'administration publique étant une entité à principale vocation la production des services publics, elle doit obligatoirement suivre la législation en vigueur afin d'assurer le respect de la loi. La vérification de la légalité des actes et services rendus permet de donner une image fiable de la conformité des engagements des administrations vis-à-vis des règles financières et administratives.

L'administration publique marocaine dans un contexte de modernisation lui procurant une liberté de gestion, reste toujours un acteur de l'état soumis au pouvoir politique. De ce fait, son activité fait toujours objet d'un contrôle des acteurs politiques et juridictions administratives et financières par le fait d'interpeller les responsables et les chefs d'administrations locales ou centrales sur leurs performances et leur manière de faire.

Le respect des procédures dans l'exécution des projets et la production des services est un point de contrôle prioritaire au niveau de l'évaluation de la performance des administrations publiques au Maroc.

3.2.2 Égalité d'accès et la promotion dans la fonction publique

La modernisation de l'administration publique a touché non seulement à l'organisation de cette dernière et son système de décision mais aussi l'amélioration des processus de recrutement et promotion dans la fonction publique. Les fonctionnaires et agents de l'état sont le noyau de l'administration. Leur satisfaction implique une bonne qualité de service public rendu et un climat sain d'échange avec le citoyen.

Nul ne peut contester que le budget spécifique à la masse salariale au Maroc est colossal et engage un lourd poids sur le budget général du pays. De ce fait le recrutement dans la fonction publique dernièrement doit être plus rationnel et réfléchi. La majorité des postes à pouvoir dans la fonction publique et pour certaines catégories se font à la base d'un concours d'accès. Ce dernier doit obligatoirement suivre une démarche précise et des conditions rigoureuses dans le but de répondre efficacement au besoin des administrations en termes d'effectif et garantir une affectation du personnel bénéfique pour une bonne exploitation des compétences.

L'évaluation de la l'égalité d'accès à la fonction publique, le déroulement des concours et le recrutement permet de mesurer le respect de l'administration envers le citoyen et sa transparence. Elle ne se limite pas à ceci, mais la modernisation de la fonction publique implique aussi de prendre en considération la promotion interne des agents et la conformité des règles et procédures de la promotion mises en œuvre afin d'éviter tout système de promotion d'exception ou l'adoption d'un système de non mérite favorisant les agents les moins performants et à pénalisant les plus efficaces et les plus qualifiés.

3.2.3 La transparence et responsabilité de l'administration

La mise en place du concept de la bonne gouvernance et l'ensemble des pratiques y afférentes implique l'adoption de plusieurs principes et règles qui régissent le volet stratégique et opérationnelle de l'activité publique.

Parmi les principes sur lesquels se base la modernisation de l'administration publique sont la transparence qui exige la fiabilité des informations et la diffusion instantanée des données et la responsabilité qui consiste à l'implication de l'ensemble des responsables avec l'octroi d'une importante marge de liberté de gestion et de décision. Lesdits principes sont deux

instruments qui garantissent l'efficacité de la gestion publique et l'amélioration des services publics rendus.

La mise en œuvre de ces deux principes a engagé la création de plusieurs organes chargés du contrôle et du suivi des administrations publiques. Plusieurs réformes ont vu le jour et qui visent à favoriser la transparence dans l'action du gouvernement et à mieux informer les citoyens à propos des textes réglementaires, note de cadrage, circulaires ainsi que le sensibiliser par rapport à ses obligations ainsi que ses droits. L'administration publique actuellement prend en charge non seulement la mission de rendre des services publics au citoyen, mais aussi de préserver leurs intérêts et assurer un bon fonctionnement pour accroître leurs satisfactions et regagner la confiance de la population.

3.2.4 L'Obligation pour l'administration de rendre compte

L'administration à différents niveaux est soumise à de nombreuses procédures de contrôle et de suivi. En contrepartie de la responsabilisation et la liberté d'action, l'administration se doit de se justifier devant ces instances de contrôles et présenter tout document financier ou administratif nécessaire. En tant qu'instance exécutive, l'administration rend ses comptes au parlement et aux instances de contrôle administratif et juridictionnel.

La reddition des comptes au niveau du Maroc est un concept évoqué dans les textes réglementaires, discours royaux et les discours des responsables publics ce qui montre que le Maroc, et depuis plusieurs années, et dans le cadre de modernisation de son système de gestion publique, a développé de façon progressive une approche avancée en matière de contrôle et reddition des comptes.

Dans le cadre de la nouvelle loi organique des finances promulguée en juillet 2015, a été évoqué la loi de règlement qui comme principal instrument de reddition de compte gouvernemental, consiste à ce que chaque gouvernement présente à la fin de l'année ses comptes afin de permettre au parlement de juger l'efficacité et la régularité de ses actions. En revanche nous pouvons noter que la pratique montre que le Parlement ne dispose ni de l'expertise ni des moyens qui lui sont nécessaires pour être techniquement en mesure d'exiger du gouvernement une véritable reddition des comptes. Ceci présente une véritable contrainte pour le contrôle de la transparence et l'efficacité de l'action publique.

3.2.5 L'intégrité des fonctionnaires

L'administration publique ne peut être performante sans la moralisation de la vie publique et l'instauration de bonnes pratiques d'éthique pour entretenir une bonne relation entre l'administration et le citoyen. La stratégie de développement et modernisation de

l'administration publique accorde un grand intérêt à toute pratique concrétisant la démocratisation de la vie politique et engageant l'honnêteté des fonctionnaires et l'égalité des citoyens devant les services publics rendus. L'un des principaux objectifs recherchés par les décideurs publics dans ce sens est le fait de promouvoir une culture d'éthique saine, basée sur les valeurs dénonçant la discrimination et la corruption ainsi que des principes déontologiques, et ce en prônant dans le traitement de la demande des citoyens, l'observance de la Courtoisie, de la rigueur et de l'honnêteté, et en tenant une conduite exemplaire favorisant la souplesse et la simplification des procédures afin qu'elles soient abordables à l'ensemble de la population.

3.3. Efficacité des administrations publiques

Tout comme la performance, l'évaluation de l'efficacité de l'administration publique paraît difficile. Afin qu'elle soit qualifiée d'efficace, l'administration doit obligatoirement répondre aux besoins des citoyens dans les meilleures conditions possibles et délivrer des services publics de qualité dans l'absence de ressources nécessaires.

L'efficacité de l'administration publique peut être mesurée à travers plusieurs indicateurs dont principalement ;

- La capacité de l'administration à élaborer des plans
- Le suivi des projets et leur exécution
- La qualité des services rendus.

3.3.1 Capacité des administrations à élaborer des politiques

Au niveau central, chaque administration publique est censée élaborer des politiques publiques et leur tracer un plan d'action afin d'identifier les objectifs et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ses plans. Ces politiques retracent la vision de l'administration et récapitule les moyens, activités et objectifs à atteindre. Ce plan d'action lors de contrôle constitue une base d'évaluation sur laquelle se base le contrôleur pour définir les écarts entre les prévisions et les résultats atteints pour statuer sur le niveau de l'efficacité de l'administration.

La capacité de l'administration à définir des plans d'action structurée correcte et réaliste montre en premier lieu la compétence de son personnel et son réalisme. Il démontre la capacité des responsables à définir les besoins des citoyens et leur capacité à répartir les ressources pour l'atteinte des résultats. L'élaboration des plans d'action n'est qu'une activité primaire pour les responsables de l'administration, leur capacité à les mettre en œuvre et assurer un suivi permanent des projets et leurs résultats demeure toujours un facteur important de leur efficacité

3.3.2 Efficacité des services publics

Les services publics sont l'image de l'efficacité de l'administration publique locale et centrale. Avec une masse salariale importante, un taux d'encadrement significatif et un budget colossal, le service public demeure le résultat de tous les efforts fournis et les méthodes de gestion mises en œuvre. Avec ces chiffres, le citoyen ne peut accepter un déficit flagrant dans la qualité des services rendus aux citoyens.

Une enquête menée par le ministère de la modernisation de l'administration publique auprès des ménages dans tout le territoire du Maroc a démontré que seul 22 % des personnes consultées estiment de façon non équivoque que l'efficacité des services publics est assurée et que le constat d'absence d'évaluation de la qualité des services était la principale question qui préoccupait la majorité de la population questionnée.

3.3.3 Accès aux services publics

Les citoyens doivent obligatoirement en égalité avoir accès au service public sans aucune discrimination. Les citoyens ne doivent rencontrer aucune difficulté face à leur droit d'accès et profiter des services publics. Une étude menée par le ministère de la réforme des administrations publiques a démontré que seuls 3,7 % des chefs de ménages interviewés, reconnaissent l'accès facile et permanent des citoyens aux services publics. Ainsi, plusieurs citoyens ont exprimé leur dénonciation à l'inégalité des chances entre les citoyens afin de bénéficier des services publics ainsi que le clientélisme qui marque l'accès aux services et ceci est dû essentiellement à l'absence d'éthique au sein de l'administration.

L'administration publique et grâce au développement des nouvelles techniques d'informations a pu enregistrer un progrès important en terme de satisfaction des clients. Ces derniers grâce à l'informatisation des données et le recours à des systèmes d'information puissant ont pu bénéficier d'un accès facile à l'information et dans un temps idéal. Ceci est permis aux administrations publiques d'assurer un service de qualité, de diminuer le temps d'attentes et d'alléger la charges de leurs activités quotidiennes.

L'ensemble des administrations publiques ont récemment intégrer le système l'administration électronique suite à la stratégie nationale globale des TIC afin d'être plus compétitif et répondre aux exigences des citoyens.

Conclusion

La nouvelle gestion publique en tant qu'approche appréciée par les états du monde a pu enregistrer un développement notable dans les pratiques de l'action publique mondiale. Sur le même rythme se sont enregistrés les efforts des gestionnaires publics marocains et spécifiquement les responsables des administrations publiques afin de rendre ces dernières plus performantes et rétablir la relation de citoyen avec l'administration publique.

Loin d'être un choix pour les états, la nouvelle gestion publique est une exigence qui a touché les organisations publiques et spécifiquement les administrations. La mise en place et la pratique des dispositions de la nouvelle gestion publique dans le cadre des administrations marocaines a exigé à ces dernières le bon usage et gestion des fonds publics et une meilleure qualité des services offerts aux citoyens et aux partenaires stratégiques des administrations.

La réforme administrative au Maroc est un pas de modernisation important qu'a connue les administrations publiques du pays. elle leur a permis d'être plus performante et répondre à un certain niveau, dans les meilleures conditions possibles aux attentes des citoyens. Cette réforme est toujours un projet en cours d'exécution et les gestionnaires publics suscitent en revanche la coordination des efforts de tous les acteurs, fonctionnaires, citoyens et responsables dans leurs efforts fournis pour aboutir aux résultats souhaités.

Références Bibliographiques :

- Abdelaziz KHALFAOUI Siham LAMARI (2015), L'attractivité des régions marocaines : Atouts et faiblesses dans le cadre du plan de régionalisation avancée, Revue Organisation et Territoire n°1, 2015
- Pr Abdelouahed OURZIK : Les nouveaux défis de l'administration dans le contexte nord-africain (Cas du Maroc) 21/05/2003
- Anass Aboulaaguig (2015) L'évaluation des politiques publiques au Maroc Etat des lieux et perspectives Cahiers de Recherche du LERES N°3 – 2015 thèse soutenue le 13 mars 2015
- CHEMLA-LAFAY, Céline CHOL (2006) 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE Convergence et systémique Dossier réalisé par l'IGPDE Institut de la gestion Publique et du Développement Économique Département Recherche, études, veille Annie MAI 2006
- CHEVALIER, G. (2009). Elément de management public . édition AFNOR
- DRUKER, P. (1954). the practice of management. New York: edition Harper& Row

- Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi (2018) Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? 2018. <hal-01801445>
- MAHIR MOHAMED AIMANE MARIEM CHERKAOUI (2017) La convergence entre le management public et la gouvernance publique : Mythe et réalité au Maroc Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Numéro 3 : Décembre 2017
- MOUMENE JIHANE & Mohamed BENHRIMIDA (2015), La performance de l'Administration Publique Marocaine : Contribution du contrôle de gestion, Moroccan journal of business studies Vol1 N°1
- Mohamed Samir Tazi (2007) Maroc : Améliorer la gouvernance de la gestion publique a lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb - juin 2007 - N° 5.
- Romain Laufer, Alain Burlaud (1982) Les paradoxes du management public Revue française d'administration publique, ENA, 1982, Revue française d'administration publique, p. 665 à 678.
- Tarik LAFOU & Youssef EL WAZANI & Malika SOUAF, (2015) modèles régionaux de développement : étude comparative des stratégies de décentralisation et leur impact sur le développement économique, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing n° 11 Janvier - Juillet 2015
- yves emery et david giauque (2005) paradoxes de la gestion publique édition L'Harmattan, 2005