

## **L'Administration publique au Maroc : Adoption de la charte nationale de la déconcentration administrative ; Quels enjeux ?**

### **Public administration in Morocco: Adoption of the national charter of administrative devolution; what challenges?**

**RGUIBI Khalid**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Ibn Tofaïl - Maroc

Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion des Organisations

**krgui2014@gmail.com**

**DRIDAT Maha**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Ibn Tofaïl - Maroc

Laboratoire de recherches en Sciences de Gestion des Organisations

**maha.dridat@gmail.com**

**Date de soumission :** 01/02/2020

**Date d'acceptation :** 27/03/2020

**Pour citer cet article :**

RGUIBI. K & DRIDAT. M (2020) « L'Administration publique au Maroc : Adoption de la charte nationale de la déconcentration administrative ; Quels enjeux ? », Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 892 – 916

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3747892>

## Résumé

Les Hautes Orientations Royales ne cessent de rappeler la nécessité de réformer l'Administration publique en vue d'améliorer la qualité du **service public** et augmenter le niveau de satisfaction des citoyens. Les actions de réformes consistent à renforcer la coordination entre les intervenants au niveau territorial et notamment régional, qui eux sont plus efficaces dans leurs interventions car plus proches des citoyens.

En effet, le traitement efficace des affaires des citoyens et la considération de leurs besoins nécessitent une forte dynamique locale qui se base sur la proximité, la communication, l'adaptabilité, et la transparence, afin de réussir le gage du développement régional et concrétiser la déconcentration du pouvoir.

Par l'adoption de la **Charte Nationale de la déconcentration administrative**, le Maroc a franchi un pas considérable vers la consolidation des principes de la **régionalisation avancée** et la **décentralisation**, qui garantissent l'engagement des départements déconcentrés, les orientent vers plus de convergence et de coordination, et accélère la mise en œuvre des projets/stratégies au niveau territorial. Toutefois, il y a lieu de constater que ce choix stratégique n'est pas sans difficultés. L'objectif de ce travail est d'identifier les différents enjeux qui entravent le processus de **déconcentration** administrative, et proposer des recommandations pratiques et pertinentes.

**Mots clés :** Charte Nationale de la déconcentration administrative; Déconcentration; Décentralisation; Régionalisation avancée; service public.

## Abstract

The Royal High Directions keep reminding of the need to reform the public administration in order to improve the quality of public service and increase citizens' satisfaction. The reform actions consist of strengthening coordination between stakeholders at the territorial level and in particular regional level, because they are closer to the citizens and can be more efficient in their interventions.

Indeed, the efficient handling of citizens' affairs and the consideration of their needs requires a strong local dynamic which is based on proximity, communication, adaptability, and transparency, in order to successfully guarantee regional development and improve power's devolution.

By adopting the National Charter of Administrative devolution, Morocco has taken a considerable step towards consolidating the principles of advanced regionalization and decentralization, which guarantee the commitment of the decentralized departments, direct them towards more convergence and coordination, and accelerates the implementation of projects/strategies at the territorial level. However, it should be noted that this strategic choice is not without difficulties. This article aims to identify the various challenges that hinder the process of administrative devolution, and to propose practical and relevant recommendations.

**Keywords:** National Charter of administrative devolution; Devolution; Decentralization; Advanced regionalization; public service.

## Introduction

Au fil des années, le Maroc a souffert d'une Administration bureaucratique, fortement centralisée. Cette centralisation aussi flagrante fut dénoncée dans le rapport de la Banque Mondiale en 1995, qui l'a défini de « centralisation excessive », tout en précisant qu'elle est révélatrice de « faiblesses » et de déficits majeurs affectant l'Administration Marocaine. Le rapport dénonce également un sureffectif d'ensemble joint à un mécanisme de chevauchement des tâches et des missions, un système de rémunération non incitatif, ne tenant en compte ni le rendement ni la compétence, un climat social dégradé, l'absence de motivation et la faible autonomisation des responsables. En plus de l'asymétrie de l'information et la faible communication interne.

La centralisation et la concentration du pouvoir administratif et politique au niveau central augmentent la complexité des procédures, étalent les délais de traitement des dossiers administratifs, et accentuent l'incompétence du fonctionnaire. L'appareil et le personnel administratifs sont censés être au service du citoyen, mais lourds et inefficaces, ils ne causent que l'insatisfaction et l'attentisme chez la population et l'investisseur. Ce système défavorable au décollage économique, empêche l'épanouissement des citoyens, retarde la promotion des investissements, et supprime la moralité de l'Administration.<sup>1</sup>

En plus de cette centralisation, on peut relever d'autres éléments témoignant du handicap de l'Administration publique au Maroc, tels le déséquilibre entre le pouvoir central et territorial, le manque voire l'absence d'une bonne gouvernance, la corruption, le mauvais accueil, la lourdeur et la lenteur des procédures ainsi que l'inégalité dans la répartition des ressources humaines, matérielles et techniques ... La littérature est si abondante sur le système de l'Etat Marocain et sa volonté de décentralisation, d'ailleurs ces constats négatifs apparaissent dans tout document traitant la thématique de l'Administration publique au Maroc, dans les articles (presse et autres), et dans les propos de tout connaisseur du système public Marocain, c'est pour cela qu'il faudrait d'abord dénoncer et identifier ces insuffisances, afin de pouvoir les éliminer progressivement.

Pour aller de l'avant, et limiter l'effet négatif de la centralisation sur l'Administration publique Marocaine, une impulsion importante a été donnée à la stratégie de décentralisation,

---

<sup>1</sup> Le plan de développement économique et social 2000-2004.

cet antidote a été annoncé pour réduire le degré de centralisation, procéder à l'application et la mise en œuvre des politiques publiques au niveau territorial, et être proche du citoyen.

L'article premier de la Constitution stipule que « l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée », mais cette décentralisation ne peut être complètement atteinte si elle n'est pas accouplée d'une déconcentration des pouvoirs et des attributions au niveau territorial. La configuration décentralisée-déconcentrée est l'objectif recherché par toutes les réformes administratives, visant à promouvoir le service public, améliorer sa qualité et accroître le degré de satisfaction chez les citoyens.

Après avoir longtemps milité pour une Administration de qualité, moderne et souple, le Gouvernement Marocain a mis en vigueur la charte nationale de la déconcentration administrative en décembre 2018, un fruit de l'effort de plusieurs années. Cette charte s'assigne pour objectif de "Concrétiser la politique de la régionalisation avancée et décliner les politiques publiques au niveau des territoires".

*Quels enjeux d'implémentation présentent donc la déconcentration administrative pour l'Administration Marocaine, aux niveaux central et territorial ? Et quelles recommandations suivre pour que ce processus de déconcentration ambitieux réussisse et atteigne les objectifs fixés ?*

Dans la première partie de l'article suivant, nous allons présenter une revue de littérature du cadre conceptuel afin d'éclaircir les notions clés. Dans un deuxième temps, seront exposées les différentes réformes qui ont caractérisées le contexte Marocain. Ensuite, nous allons attaquer les enjeux qui accompagnent la mise en œuvre de la charte de la déconcentration administrative; et proposer, enfin, des recommandations pour accélérer son implémentation et améliorer le service rendu au citoyen.

## **1. Revue de la littérature**

Les termes décentralisation et déconcentration peuvent prêter à confusion chez les lecteurs ; La première est présentée tel un transfert de compétences d'un organe central de l'Etat aux collectivités territoriales ; tandis que la deuxième est le transfert d'un pouvoir de l'Administration centrale vers des services territoriaux déconcentrés, dits également extérieurs.

La décentralisation peine à décoller à cause de plusieurs facteurs notamment politiques et économiques. Pourtant, elle est la solution aux différentes exigences et aspirations de la population : L'engagement de l'Etat envers la société civile, la proximité des services de l'Administration centrale et la réduction des déséquilibres constatés au niveau des territoires. En effet, elle apporte les alternatives possibles pour transformer « la région » en un point focal de l'Administration centrale.

D'ailleurs, la politique de décentralisation concerne, au premier lieu, les chefs des collectivités territoriales (Régions, Préfectures, Provinces, Communes). En outre, elle permet de créer une dynamique interactive entre l'élite politique (les élus) et les citoyens dans les affaires les concernant de plus près, à travers diverses associations ou fondations, œuvrant dans le champ économique, écologie, protection du patrimoine, développement humain, ...etc.

En revanche, la déconcentration administrative, processus lancé suite à une volonté Royale, est une impulsion forte et générale à l'ensemble des systèmes publics de l'Etat. Elle vient accompagner le chantier de la régionalisation avancée et la nouvelle dynamique dans laquelle s'est investi notre pays, pour accélérer le démarrage économique et social. Ce chantier régional ambitieux, promulgué en 2015, apporte une multitude de transformations et de suggestions, pour mettre en avant et activer les concepts de la démocratie locale et la déconcentration des pouvoirs dans le système public Marocain (Congrès MOMM)<sup>2</sup>.

La déconcentration est une condition sine qua none à la décentralisation, elle permet d'alléger le travail de l'Administration centrale et prendre en considération les déficits au niveau local. Concernant les pouvoirs déconcentrés de l'Etat, elle encourage la réactivité et l'interaction directes avec les citoyens, car la décision peut être prise au niveau de la région ou de la province, assurant ainsi une meilleure division du travail et une efficacité considérables.

Par la déconcentration, l'autorité de l'Etat n'est pas amoindrie, elle est aménagée. « C'est toujours le même marteau qui frappe, mais c'est le marteau dont on a raccourci le manche », un marteau dont le manche est court, frappe plus juste et plus vite (Odilon BARROT).

Pratiquement, la mise en œuvre de la déconcentration passe par la clarification du rôle des Administrations centrales vis à vis du citoyen, des services extérieurs, et des Gouverneurs, et ce, selon quatre niveaux :

---

<sup>2</sup> Congrès-Gis MOMM (Moyen Orient et mondes musulmans) - Première session.

- La déconcentration au niveau des rapports entre **l'Administration et les citoyens** ;
- La déconcentration au niveau des rapports entre **l'Administration centrale et les services extérieurs** ;
- La déconcentration au niveau des rapports entre **l'Etat et les collectivités territoriales** ;
- La déconcentration au niveau des rapports entre **les Gouverneurs et les services extérieurs**.

Ainsi, l'Administration déconcentrée permettra d'améliorer les relations de l'Etat vis-à-vis de ces administrés (**relation Administration- Citoyen**) ; de fournir l'assistance, l'appui et le conseil aux élus locaux (**relation Administration - Elus**) ; et encourager la synergie entre les politiques publiques (**relation Administration - Administration**).

Il ne s'agit donc pas d'affaiblir l'Etat. Bien au contraire. Et il s'agit moins « d'abandonner » des pouvoirs que de comprendre quelles sont les évolutions du monde moderne, quels sont les modes de gouvernance qui lui sont adaptés, et de savoir que chacun, Etat et collectivités locales, est le mieux à même de faire. L'Etat ne peut pas tout faire et, surtout aujourd'hui, il ne sait pas tout financer. Mais les acteurs publics et l'action publique ne se résument plus à l'Etat. Les communes, les départements, les régions sont des partenaires, des acteurs des politiques publiques et porteurs d'une vision de l'intérêt général. L'Etat central doit apprendre à faire confiance et à déléguer. Il doit encourager les acteurs locaux à déployer de l'énergie pour le développement de nos territoires (Thierry VIEILLE).

(Alain ROUSSET) : « *Je suis partisan d'un Etat fort et je n'ai jamais vu la décentralisation comme un risque d'affaiblissement de l'Etat. Bien au contraire. Je suis un homme de gauche, et je suis profondément attaché à la puissance publique qui seule peut défendre l'intérêt général* ». Mais il faut aussi que la région soit enfin reconnue comme un véritable acteur des politiques publiques et qu'elle soit dotée des moyens adaptés (Thierry VIEILLE). C'est le gage à prendre par le Maroc.

Conscient de ces défis, le Gouvernement Marocain a entamé nombreuses réformes, depuis des années, dans l'attention de moderniser le système administratif et apporter un nouveau souffle à l'Administration Marocaine.

## 2. Les réformes administratives de l'Etat/ modernisation de l'Administration

Le mot modernisation renvoie forcément à l'abandon de l'état actuel de l'Etat, alors que le processus des réformes ne doit être en aucun cas une tabula rasa, c'est plutôt un processus qui commence de l'existant et apporte des améliorations, par le biais d'une simplification des processus et d'une meilleure qualité. C'est pour cela que les auteurs (Jacques ZILLER & Luc ROUBAN, 1995) préfèrent utiliser l'expression « réforme administrative » au lieu de « modernisation » de l'Administration qui renvoie à l'abandon du système de l'Etat actuel.

Les politiques de décentralisation et de déconcentration sont une partie intégrante des réformes administratives en vigueur mais aussi de celles antérieures, et qui n'ont pas toutes abouties. Le professeur (Jacques CHEVALLIER, 2003) explique « que ces réformes, dont l'objectif est d'améliorer l'administration publiques, sont mises en place par des organes internationaux. Elles sont donc le produit d'une volonté de changement globale de l'ensemble des organisations de l'Etat, qui ne prend pas en considération les spécificités de chaque système, et qui repose sur la réduction des coûts liés au fonctionnement, l'assouplissement des méthodes et des processus de gestion, l'augmentation de la performance et l'efficacité du service public, ... etc. ».

Par ailleurs, (Gilles BAROUCH & Hervé CHAVAS, 1993) rappelle que la notion de modernisation de l'Etat implique l'obligation de **l'efficacité administrative** et la **motivation des ressources humaines**. Aussi, les professeurs (J. GARAGNON & M. ROUSSET, 1977) explique, à leur tour, que la réforme de l'Administration et l'ambition de réaliser un système déconcentré supposent deux éléments fondamentaux : En premier lieu : le développement de l'infrastructure intellectuelle de l'Etat, et en second lieu : la restructuration de l'infrastructure opérationnelle.

D'autres auteurs avancent que le processus de modernisation de l'Etat implique la mise en place d'un système étatique capable d'innover (Michel CROZIER, 1997), de moins en moins exécutant, respectueux vis-à-vis des droits des citoyens, et dans lequel les fonctionnaires bénéficient d'une certaine délégation de pouvoirs; et ce dans le but d'améliorer la gestion dans l'ensemble des organes publics, respecter les droits de la population (Anicet Le PORS et Simon FORMERY, 2007) et renforcer sa relation avec l'Etat (Geneviève KOUBI, 1995).

En mars 1995, dans son discours d'investiture du Gouvernement, l'ex Premier Ministre Marocain, (M. Abdellatif FILALI), déclare devant le Parlement : « *Notre Administration*

*souffre de quelques tares qui suscitent une certaine insatisfaction chez les citoyens et les acteurs économiques nationaux, quant au rendement de cette dernière et à la façon dont elle traite leurs dossiers....* ». En guise de rétorque, le Programme National de Modernisation et d'Amélioration des Capacités de Gestion de l'Administration - PNMACGA- a vu le jour en juin 1996. Il a été développé en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et vise l'amélioration de trois éléments essentiels dans le système de l'Administration publique, à savoir : la gestion du personnel, la simplification des formalités administratives, et la déconcentration administrative.

La mise en œuvre de ce programme a permis la réalisation d'un certain nombre d'études sur le terrain, ainsi que le lancement de l'étude de définition de la fonction publique et d'autres modifications telles que l'adoption de l'horaire continu dans l'Administration publique. Au fil des années, se succédèrent des programmes et stratégies de réforme tous azimuts, nous citons : Le Pacte de Bonne Gestion : 1998-1999, le Programme National de Gouvernance : 1996-1999, FOMAP<sup>3</sup> 2005, PARAP<sup>4</sup> 2002 ... et le plus récent : le Plan de Réforme de l'Administration 2018-2021. Tous ces programmes couvrent, principalement, les mêmes champs d'intervention et présentent des éléments semblables (amélioration de l'accueil, numérisation, décentralisation et déconcentration, modernisation des instruments de travail, meilleure gestion des ressources humaines...); Et pourtant, la diversité de ces initiatives de réformes lancées, qui se multiplient avec l'alternance des Gouvernements et les nominations ministérielles, ne se traduit pas forcément par le succès et l'atteinte des objectifs assignés.

C'est la raison pour laquelle il faudrait penser une stratégie intégrée, fixer les principes de bonne gouvernance entre les différentes parties prenantes, et étudier en amont la pertinence des réformes, afin de les asseoir sur des bases solides. Ces réformes doivent être maintenues en cas de restructuration des Gouvernements ou de changements de responsables, en assurant les transitions dans les bonnes conditions. Ceci est nécessaire pour aller jusqu'au bout, et réaliser l'objectif recherché, à savoir la restructuration de l'ensemble du processus administratif, sa régionalisation, et sa décentralisation, afin de mieux servir le citoyen.

Il s'agit surtout de faire des régions des territoires de projets, de maîtrise et d'orientation de l'avenir. L'enjeu n'est plus d'ajouter un niveau supplémentaire d'Administration territoriale, mais réussir le transfert du pouvoir du centre à la périphérie pour être en phase avec les

---

<sup>3</sup> Fonds de Modernisation de l'Administration Publique

<sup>4</sup> Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique

tendances modernes qui affectent les mécanismes de gestion du pouvoir. La région doit être responsable de la redynamisation de la vie locale, et être érigée en un instrument de développement économique et de transformation sociale ; celle-ci doit devenir un bassin de vie, d'emploi, de solidarité et d'animation. Ces objectifs ne peuvent être atteints que par l'innovation, qui est tributaire de la capacité des élus à produire du neuf et du changement (Bernard FATH).

Aujourd'hui, les efforts de l'Etat ne sont pas récompensés à leur juste valeur, la maigreur des résultats obtenus tend à démontrer que la réforme de l'Etat versus relation entre le pouvoir central et les autorités décentralisées, est difficile à engager dans notre pays. Mais cette difficulté à réformer et l'insuffisance des résultats souhaités ne doit pas pour autant être traduite par la résignation à ne pas réformer ou réformer à minima. La décentralisation est certes une vraie réforme, nécessaire à bien gérer les deniers de l'Etat et prévaloir l'intérêt général, mais demeure partielle et insuffisante.

### 3. L'usager au centre du service public

C'est un auteur marxiste, aujourd'hui décédé, qui écrivait, il y a une vingtaine d'années : « *Le service public et l'intérêt général sont d'une certaine façon des illusions idéologiques.* » (A. DEMICHEL). Sur le plan théorique, cet auteur estime que les juristes classiques sont dans l'impossibilité de donner une définition solide de ces notions.

Il y a service public lorsqu'une activité a été érigée en prestation générale par une décision des gouvernants, c'est-à-dire par une décision politique. Mais ceci ne répond pas à la question de savoir pourquoi une telle décision est prise ; la réponse consiste à affirmer que c'est parce que l'activité permet de donner satisfaction à un besoin d'intérêt général.

Le service public est le destinataire, soit pour son fonctionnement soit pour son équipement, des principales rubriques des budgets de l'Etat et des autres collectivités publiques ; son rôle économique direct, en tant que consommateur est considérable ; mais il l'est aussi en tant que responsable de prestations de biens ou de services qui sont indispensables au fonctionnement harmonieux de la collectivité.

Le service public est un phénomène humain ; son organisation et son fonctionnement dépendent largement des relations qui se nouent à l'intérieur des cellules administratives, soit entre agents de même niveau, de même spécialité, de même formation, etc. et de celles qui s'établissent entre niveaux hiérarchiques différents ou entre agents de spécialités ou de

formations différentes. La vie des services publics dépend fréquemment des tensions de diverses origines qui se développent au sein des appareils administratifs (Michel ROUSSET, 2002).

Mais alors le problème est déplacé vers la question de l'intérêt général ; or, personne n'est en mesure d'en donner une définition stable. L'intérêt général est un intérêt spécifique de la collectivité, définition qui se rattache à la philosophie politique bourgeoise qui fait de la collectivité (nation) une entité distincte de la formation sociale concrète, et qui aurait des intérêts propres.

Intérêt général et service public ont ainsi une fonction d'occultation de la réalité sociale et une fonction idéologique, qui servent à masquer et à légitimer les intérêts de la classe dominante. Ces notions contribuent en même temps à légitimer les prérogatives de puissance publique dont disposent les autorités administratives : intérêt général, service public et puissance publique sont les éléments constitués d'un système idéologique (Michel ROUSSET, 2002).

Néanmoins, dans le contexte Marocain, le service public n'est pas optimum, et le citoyen usager de l'Administration publique est rarement satisfait. Nous citons parmi les causes : le manque de souplesse et de fluidité pour l'obtention de certains papiers administratifs, le retard de la dématérialisation des procédures et l'absence d'une bonne coordination entre les services d'un ministère public voire entre les départements ministériels.

Aussi, Sa Majesté le Roi avait critiqué cette situation dans son message adressé aux participants au Colloque national sur le soutien à l'éthique dans le service public, 1999 : « *Un bon service exige un sens de responsabilité qui implique le respect des droits du citoyen en évitant que ne se perdent ses intérêts par la négligence, les tergiversations, les attermoiements et les reports incessants* » (Extrait du message Royal). Dans le même sens, il a insisté sur la nécessité de « *consolider l'Etat de droit en donnant une forte impulsion à la réforme de l'administration et de la justice et de veiller constamment à la moralisation de la vie publique et à la promotion de la culture du service public* » (Extrait du Discours du Trône, 2000). Ce qui ne fait que confirmer les observations de la Banque Mondiale dans son rapport sur le Maroc en 1995, qui indique que les réformes administratives doivent prendre en considération les droits de l'utilisateur et être à son écoute.

Incontestablement, la confiance Citoyen-Administration a besoin de se réhabiliter pour dynamiser l'activité économique et sociale. A cet effet, les pouvoirs publics ont procédé au

lancement de différentes stratégies, allant du respect des droits du citoyen à l'efficacité du service rendu, en passant par la rapidité des processus, la numérisation, le bon accueil ... etc.

La notion du respect est primordiale dans les réformes administratives, et se manifeste de manière mutuelle : le respect de la part de l'Administration du principe d'égalité des citoyens dans l'accès aux services publics, et le respect exprimé par le citoyen envers l'administrateur et l'Administration en général. Ceci ne peut se garantir qu'à travers la suppression du fléau de la corruption, et la prise des mesures nécessaires pour condamner tout comportement malhonnête, irrespectueux ou corrompu. D'ailleurs, le Maroc a publié dans le Journal Officiel du 17 janvier 2008, la Convention des Nations-Unies contre la corruption (CNUCC), ratifiée en mai 2007; en plus de la mise en place de l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) en 2007<sup>5</sup>, devenue l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la lutte contre la Corruption (INPPLC), en application de la constitution de 2011.

En outre, un pacte de bonne gestion a été élaboré, et qui s'articule autour de l'engagement pour la moralisation et la rationalisation de la vie publique, ainsi que l'ouverture de l'Administration sur son environnement.

L'adoption de la charte nationale de la déconcentration administrative figure parmi les grands projets réalisés par le Gouvernement Marocain. Dans ce qui suit, nous allons présenter le contexte d'adoption de cette charte et son contenu.

#### 4. La charte nationale de la déconcentration administrative

##### *Cadre historique de l'adoption de la charte de la déconcentration administrative :*

- En octobre 1993, Adoption du **Décret numéro 2-93-625** du 4 jourmada I 1414, relatif à la **déconcentration administrative** ;
- En décembre 2005, Publication du **Décret numéro 2-05-1369** du 29 chaoual 1426 contenant les **règles d'organisation des départements ministériels et de la déconcentration administrative**, dans le bulletin officiel numéro 5386.
- En octobre 2008, le Maroc a publié dans le Bulletin Officiel numéro 5688 du 4 décembre 2008, le **Décret numéro 2-05-768**, traitant de la **délégation de signature des Ministres, Secrétaire d'Etat et sous-Secrétaire d'Etat** ;
- En décembre 2018 : Adoption du **Décret numéro 2-17-618** du 18 rabii II 1440, portant **Charte Nationale de la déconcentration administrative** ;

---

<sup>5</sup> BO du 5 avril 2007.

- En janvier 2019 : Adoption du **Décret numéro 2.19.40**, fixant le **schéma directeur référentiel de la déconcentration administrative**.

En 2018, et en application de la stratégie de la déconcentration administrative, le Gouvernement Marocain a mis en place la charte nationale de la déconcentration administrative, qui prévoit le transfert du pouvoir central aux collectivités territoriales. En effet, cette charte apporte de nouvelles attributions aux Walis et Gouverneurs et aux services régionaux déconcentrés. Ses principaux apports peuvent être présentés comme suit :

- Assurer et faciliter la mise en œuvre des orientations et décisions Gouvernementales et des stratégies nationales et sectorielles au niveau régional ;
- Améliorer la qualité des services publics et leur pérennité ;
- Elaborer les schémas directeurs de déconcentration ;
- Assurer la préparation et l'exécution des conventions et accords pour la réalisation de projets et de programmes publics, au niveau de la région et de la province ;
- Rationaliser l'utilisation des ressources matérielles et humaines ;

Afin de veiller au bon déroulement des activités des différents intervenants dans le développement territorial, le décret portant charte nationale de la déconcentration administrative prévoit, également, la création de "Commission régionale de coordination". Elle sera composée des Gouverneurs des provinces, des Secrétaires généraux des affaires régionales (nouvelle structure), des présidents des services déconcentrés, des responsables des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) et d'autres établissements publics régionaux.<sup>6</sup>

L'objectif de la charte de la déconcentration administrative est de clarifier le rôle de chacune des Administrations : centrale et territoriale ; La première doit s'acquitter de la conception, la programmation, l'orientation, et l'évaluation de la performance des services déconcentrés, ainsi que la préparation des textes législatifs et réglementaires; Et la deuxième devrait veiller à la réalisation des politiques publiques sur le plan opérationnel, suivre leur exécution et fournir l'appui technique nécessaire aux collectivités territoriales, et notamment la région, le niveau culminant de prise de décisions territoriales (principe de subsidiarité). C'est en rapprochant les citoyens des lieux de responsabilité publique, que la région peut gérer un supplément de démocratie par le développement d'une culture de proximité, d'écoute et de négociation.

---

<sup>6</sup> Décret n°2-17-618 du 18 rabii II 1440 (26 décembre 2018) portant charte nationale de la déconcentration administrative. Chapitre V, articles 26, 27, 28, 29, 30 et 31.

Selon la charte de la déconcentration administrative, les actions envisagées entre autres, à travers l'implication des Walis et Gouverneurs se présentent comme suit :

**Article 26** : [...] Les Walis et les Gouverneurs supervisent l'élaboration des programmes et projets décidés par les autorités publiques ou prévus dans le cadre de conventions ou de contrats conclus avec d'autres organismes conformément aux dispositions de l'article 23 du présent décret<sup>7</sup> et veillent à assurer leur convergence, leur cohérence et leur harmonie. Ils sont également chargés, chacun dans le ressort de sa compétence, à prendre toutes les mesures nécessaires à l'exécution, par les services déconcentrés de l'Etat, de leurs missions, de leurs obligations et des programmes et projets précités [...].

**Article 27** : En leur qualité de représentant du pouvoir central, les Walis et les Gouverneurs veillent, chacun dans le ressort de sa compétence, à prendre toutes les mesures appropriées et nécessaires, en vue d'assurer l'accompagnement, par les services déconcentrés de l'Etat, des collectivités territoriales, leurs groupements et leurs organismes, dans la réalisation de leurs programmes et projets de développement. [...]

**Article 30** : En vue d'assister le Wali de région dans l'exercice de ses attributions en matière de coordination des activités des services déconcentrés de l'Etat et des établissements publics exerçant leurs missions au niveau de la région et de veiller à leur bon fonctionnement, il est institué auprès de lui et sous sa présidence, un comité régional dénommé « Comité Régional de Coordination ».<sup>8</sup>

Ainsi, « Déconcentrer » devient le moyen inéluctable de faire fonctionner efficacement l'Administration publique, il consiste à adopter une répartition claire et définie des actions à mener par le niveau national chargé de la réflexion et la conception ; et le niveau local chargé de l'application et l'exécution des projets et programmes. Mais aussi, il convient que la déconcentration soit accompagnée de la motivation et les moyens nécessaires pour mobiliser les services déconcentrés de l'Etat.

## 5. Les enjeux d'implémentation de la déconcentration administrative

Au Maroc, la déconcentration administrative est considérée comme un enjeu à la démocratie. Elle est toujours un sujet d'actualité, et pourtant c'est un processus démarré depuis des années et qui n'a pas encore été couronné de succès. Oui, depuis les années 90, se sont enchainées les

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

stratégies et les processus de déconcentration mais qui n'ont pas pu atteindre les objectifs souhaités : les disparités persistent et la répartition des moyens de l'Etat et des structures déconcentrées reste incohérente, et dépendante de l'Administration centrale. Celle-ci se trouve débordée et dépourvue des moyens et des compétences nécessaires, engendrant des retards dans la réalisation des projets de grande envergure ; D'ailleurs, Le Souverain l'a mentionné dans son discours Royal du 20 août 2019 : « *De nombreux dossiers sont toujours traités au niveau des Administrations centrales à Rabat, au point que les projets programmés s'en trouvent ralentis ou retardés et, parfois même, abandonnés.* ».

En réponse à ce contexte fortement centralisé, la charte nationale de la déconcentration administrative a vu le jour. Toutefois, son application n'est pas sans enjeux, car la mise en place de ce processus lourd doit être appuyée par les moyens nécessaires afin de multiplier ses chances de réussite ; Nous citons parmi les enjeux :

#### **5.1 Accompagnement de la régionalisation avancée :**

La déconcentration prend la responsabilité d'accélérer le chantier de la régionalisation avancée, dont le déploiement accuse un retard considérable. Elle est indispensable pour réaliser un développement économique et social au niveau de la région : cadre propice de l'exécution des politiques publiques.

Cependant, il y a lieu de constater un vrai paradoxe dans le contexte Marocain, puisqu'au lieu que la déconcentration soit une réforme préalable à la régionalisation avancée ; Elle est devenue seulement une mesure d'accompagnement, ce qui empêche l'instauration d'un système administratif évolutif, destiné à traiter efficacement les besoins légitimes des citoyens et des agents économiques.

#### **5.2 Epanouissement de la démocratie locale et justice territoriale :**

La démocratie est un système politique où les citoyens participent à la prise de décisions et contribuent au développement local, à travers l'élection des représentants qui gouvernent leur territoire et répondent à leurs aspirations.

La déconcentration, elle, a pour objectif de transférer des compétences de l'Etat central vers les services déconcentrés. C'est donc une mesure qui encourage l'adoption des valeurs de la démocratie locale en agissant à proximité des citoyens.

Elle constitue la meilleure voie pour ancrer la démocratie en déléguant le pouvoir de décisions et tisser des liens de solidarité, de confiance, et de coopération entre l'Etat et la société civile.

Toutefois, l'existence effective de la démocratie locale ne semble pouvoir s'amorcer sans la réorganisation des collectivités territoriales, et la refonte du système fiscal local, dans la mesure où une simplification administrative et fiscale permettrait la transparence et faciliterait l'émergence d'une véritable participation citoyenne.

### **5.3 Gouvernance solide et adaptée :**

Dans sa nouvelle constitution<sup>9</sup>, approuvée le 1<sup>er</sup> juillet 2011 suite à un référendum, le Maroc a inscrit les principes de transparence, de participation et de bonne gouvernance à consacrer au sein de son Administration publique. Ces principes visent à organiser les relations entre les agents publics et les administrés (usagers), et instaurer la responsabilisation et l'intégrité dans l'ensemble des aspects du service et de la fonction publics. En effet, le Gouvernement a exprimé sa volonté d'ancrer une gouvernance solide et d'engager les réformes et les dispositions nécessaires pour activer la régionalisation avancée et consolider l'Etat de droit (UE & OCDE, 2019).

Une bonne gouvernance permet de clarifier le rôle de chaque acteur, afin de lui permettre de participer activement et efficacement à la réalisation des politiques publiques. Sur l'échelle territoriale, la déconcentration administrative jouera un rôle primordial, dans la mesure où elle consacre les principes de subsidiarité, de suppléance, de transparence et de reddition des comptes.

### **5.4 Territorialisation et engagement de l'ensemble des services déconcentrés**

En géographie politique, la territorialisation est définie comme le lien entre le territoire et les acteurs du territoire. Elle est donc entendue comme « l'ensemble des rapports existentiels et sociaux que les individus en groupe entretiennent avec l'espace qu'ils produisent, et reproduisent quotidiennement à travers les figures, les images, les catégories et les objets géographiques qu'ils mobilisent dans un projet de production de la société plus ou moins intentionnel et explicite » (Claude RAFFESTIN, 2005).

---

<sup>9</sup> Titre XII de la Constitution du Maroc : De la Bonne Gouvernance.

Du point de vue administratif, la territorialisation et le transfert du pouvoir impliquent la territorialisation effective des services déconcentrés. Ces derniers doivent impérativement se délocaliser et s'installer dans les régions et les préfectures/provinces, pour être plus proches des problématiques locales et des préoccupations des citoyens, et tirer profit des nouvelles attributions assignées par la charte de la déconcentration administrative.

En application des principes de bonne gouvernance, de la régionalisation avancée, et dans une optique d'optimisation des ressources de l'Etat, les interventions des services déconcentrés au niveau territorial devraient faire preuve de cohérence lors de la phase de la conception et de l'exécution, et être plus proches de la population mais aussi des caractéristiques locales de chaque territoire.

En effet, « les régions d'un pays donné se caractérisent par des niveaux inégaux de performance économique. Ces différences de performance s'expliquent par les forces d'agglomération » (MARSCHAL, & al. 1920). De ce fait, ceci met en relief l'importance des économies externes locales, marshalliennes, associées à l'agglomération spatiale et territoriale de l'activité économique, dans l'émergence de l'avantage concurrentiel régional et ainsi de l'amélioration de la compétitivité régionale (NMILI. M & SADKI. T, 2020), ce qui profitera sans doute au citoyen.

### **5.5 Repérage et choix des profils compétents pour « déconcentrer » le pouvoir :**

La simplification des procédures administratives soulève une attention particulière quant à la facilitation du passage de la prise de décisions, au niveau régional. Il convient donc d'éliminer les redondances, d'éviter les longues échéances, d'alléger les processus administratifs, tout en adoptant les principes de redevabilité, de traçabilité et de transparence. Ajoutons à cela, l'intégrité et la droiture des profils afin de lier la responsabilité à la reddition des comptes, et éliminer les risques de corruption (OCDE, 2012).

Le challenge serait de trouver, au niveau déconcentré, des managers compétents, aptes à engager l'Etat au niveau territorial, et à faire avancer la régionalisation et la démocratie locale. Pour cela, les différents niveaux de l'Etat (Central, régional, provincial et communal) doivent concevoir des actions ambitieuses et complémentaires, en phase avec les stratégies en matière de créativité et de bonne gouvernance à grande échelle, notamment la formation continue et le renforcement des capacités des acteurs responsables.

## 6. Discussion et recommandations

La volonté de déconcentrer passe par le fait de réconcilier les processus de développement, de modernisation et d'intégration économique avec les stratégies de décentralisation et de régionalisation en vigueur sur la scène Marocaine. Notons que l'aboutissement de ces stratégies demeure tributaire de la mise en œuvre de plusieurs mesures d'accompagnement comme la planification et la valorisation de la fonction territoriale. Dans ce modeste travail, nous mettons en exergue une batterie de recommandations, afin d'accélérer le processus de déconcentration lancé depuis plusieurs années, d'une part, et activer le passage à la régionalisation avancée, d'autre part.

Les recommandations seront présentées selon quatre catégories, à savoir : Recommandations d'ordre général, Recommandations en vue d'accélérer le processus de la déconcentration, Recommandations pour améliorer les prestations publiques, et Recommandations dans le but d'activer le processus de la régionalisation avancée, et ce, afin de profiter d'une Administration publique Marocaine souple, décentralisée et efficace.

### 6.1 Recommandations d'ordre général

Servir le citoyen est la raison d'être de l'Administration publique. Pour un degré élevé de satisfaction, il importe que cette Administration soit en phase avec les stratégies et les politiques de développement du pays et devienne une Administration performante, compétente et efficace. Les réformes administratives structurelles comprennent à la fois des améliorations profondes, des ajustements techniques et un engagement politique de la part du Gouvernement, de ses acteurs et ses fonctionnaires pour satisfaire l'intérêt du citoyen.

Dans son rapport sur le système de la fonction publique, en 2017, la Cour des comptes a proposé une batterie de recommandations qui concernent l'ensemble du système de valeur du service public afin de le restructurer et l'inscrire dans une logique de gestion axée sur les résultats. De même, dans l'objectif d'améliorer la qualité des services publics, il convient d'instaurer les mécanismes nécessaires pour inciter les structures étatiques à simplifier les procédures et les rendre plus pratiques pour les citoyens.

De manière générale, la cour des comptes recommande de revoir le dispositif de gouvernance et accélérer l'application des réformes en passant par la restructuration des effectifs et la promotion au mérite, pour mettre en place une politique effective de déconcentration

administrative, basée sur un recrutement professionnel des agents territoriaux en les poussant vers plus de mobilité.

### **6.2 Recommandations pour engager une déconcentration complète et accomplie**

Pour optimiser la mise en œuvre de la charte de la déconcentration administrative, il est impératif de doter les régions d'un réel pouvoir de décision par le biais des « annexes » régionales de développement socioéconomique, et encourager le rôle prépondérant de la société civile et sa participation dans la mise en place des politiques territoriales et leur suivi.

Dans le même sens, une charte régionale de démocratie participative doit être mise en place, accompagnée de mesures de communication pour élargir sa mise en œuvre. De surcroît, il importe aux régions de procéder à un contrôle d'accompagnement des dépenses, et promouvoir une « culture de l'intelligence économique régionale » qui aidera en matière de développement du savoir et de la connaissance.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) recommande également de renforcer les ressources financières des régions pour améliorer l'environnement des affaires, encourager les investissements et développer le partenariat public-privé à travers la contractualisation (CESE, 2016).

### **6.3 Recommandations destinées au renforcement de l'accès du service public au Maroc et l'amélioration de sa qualité**

L'amélioration des prestations publiques est considérée comme une priorité nationale pour le Maroc et l'objectif ultime de toutes les réformes entamées. Dans le rapport du CESE, des pistes d'amélioration ont été proposées pour bâtir une Administration publique définie, appliquée et axée sur le citoyen.

Il convient d'abord d'élaborer un plan d'action cohérent et intégré rassemblant les plans interministériels, et inciter les autorités à plus de transparence. De plus, il serait pertinent d'accélérer l'adoption de la charte des services publics, accompagner sa mise en œuvre et mettre en place un système de suivi-évaluation pour procéder à l'amélioration continue.

Par ailleurs, afin de motiver le corps administratif, il est vivement recommandé de renforcer la formation pour les agents d'accueil et d'expertise (UE & OCDE, 2019).

#### **6.4 Recommandations pour activer le processus de la régionalisation avancée**

Partant du fait que la déconcentration et la décentralisation sont deux conditions rudimentaires à l'activation du processus de la régionalisation avancée, et compte tenu du retard considérable affectant ce chantier, nombreuses institutions nationales et internationales émettent des recommandations pour dynamiser ce projet ambitieux.

Selon le CESE, il convient de créer incessamment, au niveau national, une instance de haut niveau en charge du pilotage stratégique de la régionalisation, et du suivi-évaluation ; Instituer des organes interministériels d'appui et d'accompagnement opérationnel au niveau central et régional relayés par des points focaux dans les départements ministériels ; et Renforcer les capacités du Ministère de l'Intérieur dans l'animation et la régulation des relations entre les différentes institutions et parties prenantes à la mise en œuvre de la régionalisation (CESE, 2016).

Par ailleurs, le Ministère de l'Intérieur a organisé le premier colloque de la régionalisation avancée, le 20 et 21 décembre 2019, en collaboration avec l'Association des Régions du Maroc, afin de discuter les enjeux de la régionalisation avancée et émettre des recommandations. Nous citons : la nécessité d'harmoniser la planification territoriale avec la politique générale de l'Etat et garantir la convergence des programmes de développement régional avec les plans sectoriels, œuvrer pour une justice territoriale en vue de réduire les disparités spatiales et sociales, et faire adhérer les régions au système de programmation annuelle.

Dans ce sens, des ministres membres du Gouvernement du Maroc ainsi que les présidents des douze régions du Royaume ont adopté un Cadre d'orientation décrivant les compétences des régions. Ce dernier définit les moyens de coopération et de partenariat entre les parties prenantes dans un cadre contractuel soulignant les engagements sous forme de contrats-programmes entre chaque région et le département Gouvernemental concerné. L'objectif est de mettre en œuvre l'exercice des compétences propres et communes de la région, et accélérer l'adhésion de toutes les parties au processus de développement.

## Conclusion

Nous constatons au terme de ce travail modeste que la réforme de l'Administration publique Marocaine est éminente et s'impose avec acuité. Cette réforme se manifeste principalement par les chantiers de la déconcentration et la décentralisation qui contribuent considérablement dans l'amélioration de la relation entre l'administré et le service public offert. Toutefois, nombreux enjeux persistent devant la volonté de l'Etat de rehausser la qualité des prestations publiques, ces enjeux nécessitent d'être identifiés mais, aussi accompagnés des recommandations et des actions correctives.

En effet, l'engagement du Gouvernement à accélérer le processus ambitieux de réformes a été consacré par la publication au Bulletin officiel, en décembre 2018, du décret portant Charte de la déconcentration administrative. Elle stimulera l'entrée en vigueur des grandes réformes permettant de dynamiser et catalyser les structures territoriales en mettant à leur disposition les compétences nécessaires pour soutenir le chantier de la régionalisation avancée, en premier lieu, et les orienter vers l'intérêt des citoyens, en second temps. « *La Charte nationale de la déconcentration administrative a pour mission d'améliorer le mode de Gouvernance actuel de l'Administration publique Marocaine* », explique Mohamed BENABDELKADER, Ex-Ministre délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique.

A travers l'organisation déconcentrée de l'État, l'échelon régional sera instauré comme entité capitale du développement territorial. L'objectif qui doit être préoccupant est de militer pour un « Maroc des Régions », afin d'atteindre une intelligence territoriale au niveau des pays prospères économiquement et socialement. Pour Bernard Fath, l'intelligence territoriale est une intelligence collective orientée vers une prospective de l'action publique, produite par une nouvelle gouvernance territoriale interne et soutenue par une formation adaptée des personnels, l'acquisition d'ingénieries, le travail en réseau, l'aptitude à cristalliser les bonnes pratiques, l'utilisation des résultats des recherches universitaires et l'innovation.

Ainsi, pour contribuer au développement régional inclusif, et renforcer les mécanismes de coordination entre le niveau central et territorial, il faut adopter une démarche stratégique axée sur les résultats, qui stimulera l'adhésion de tous : les services centraux de l'Etat, les départements déconcentrés, les établissements et entreprises publics, les départements institutionnels, ....D'autant plus que le contenu de la Charte de la déconcentration

administrative accorde une marge de manœuvre plus importante aux services extérieurs et encourage la contractualisation et le transfert de compétence afin d'assurer l'exécution efficace des plans de développement territoriaux et des stratégies régionales.

Aussi, nombreuses recommandations des instances nationales ou internationales préconisent l'adoption de la Gestion Axée sur les résultats (GAR), comme nouveau mode de management basé sur l'identification préalable des résultats, et qui contribue à la création d'un climat de transparence, et de responsabilisation au sein des entités de gestion (publiques ou privées), tout en veillant à la mobilisation des moyens et les efforts nécessaires pour atteindre ces résultats. C'est pour cela que la GAR est devenue la « parfaire » solution à adopter par l'Etat afin de réaliser les aspirations stratégiques à l'intérieur des institutions, et vis-à-vis de la population. Ajoutons à cela, l'obligation d'instaurer les mécanismes de suivi et d'évaluation en prenant en considération les risques et la fréquence de leur survenance.

L'objectif de ce travail était de pointer les insuffisances de l'Administration Marocaine et proposer des recommandations pertinentes dans l'objectif d'accélérer le processus de déconcentration et améliorer la qualité du service public ; Nous nous demandons, à présent, combien de temps faudrait-il à la charte de la déconcentration administrative pour entrer en vigueur de manière effective, et résorber les disparités en transférant plus de pouvoir aux régions ? Est-ce que ces dernières seront effectivement dotées des ressources nécessaires, et sauront migrer vers la GAR ? Et comment serait la transition vers le « Maroc des Régions » ?

## ANNEXES

« La régionalisation avancée que Nous avons impulsée et qui a été consacrée par la nouvelle Constitution est un chantier majeur qui doit être mené avec mesure et discernement, si l'on veut que sa mise en œuvre se traduise par un changement substantiel et graduel, dans l'organisation des structures de l'Etat, et l'articulation des rapports entre le centre et les collectivités territoriales.

Pour relever les défis de ce processus, nous devons ouvrir l'espace au renouvellement des élites et à la participation massive des femmes et des jeunes. Pour cela, il faut ouvrir les horizons et les perspectives devant les citoyennes et les citoyens compétents, responsables et intègres.

De même, Nous engageons le Gouvernement à mettre en marche la réforme de l'Administration publique, pour la mettre en phase avec les exigences de la nouvelle vision territoriale. Ce qui pose la question de la déconcentration que Nous appelons de Nos vœux depuis plus de dix ans.

Il appartient donc au Gouvernement d'adopter une charte de déconcentration qui permettra à l'Administration de se redéployer, de répondre au mieux aux besoins des services déconcentrés, et d'assurer une responsabilisation véritable de ces instances en matière d'élaboration et de gestion judicieuse des projets. Parallèlement, le Gouvernement se doit de se pencher sur l'immense chantier des réformes nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle organisation territoriale, dans le cadre d'une bonne gouvernance qui place le développement humain au cœur de ses préoccupations. En effet, relever les défis d'une bonne gouvernance territoriale passe nécessairement par la réalisation d'un développement humain juste et équitable, capable de remédier tant aux déficits du monde rural qu'aux carences qui obèrent la croissance en milieu urbain »

*Extrait du discours Royal à l'occasion de la fête du Trône du 30 juillet 2012*

« C'est pourquoi Nous avons fait de la préservation de la dignité du citoyen la finalité de toutes les réformes politiques et sociales et de toutes les initiatives vouées au développement. En effet, les institutions, si importantes soient-elles, ne sont pas une fin en soi. De même, la croissance économique n'aura aucun sens si elle ne se traduit pas par l'amélioration des conditions de vie des citoyens. La régionalisation que Nous appelons de Nos vœux doit reposer sur un effort soutenu et imaginatif permettant de trouver des solutions adaptées à chaque région, selon ses spécificités et ses ressources, et en fonction des opportunités d'emploi qu'elle peut apporter, et des difficultés qu'elle rencontre en matière de

développement. La Région doit constituer un pôle de développement intégré, dans le cadre d'un équilibre et d'une complémentarité entre ses zones, ses villes et ses villages, de telle sorte qu'elle contribue à endiguer le mouvement d'exode vers les villes. »

*Extrait du discours Royal à l'occasion de la fête du Trône du 30 juillet 2015*

## BIBLIOGRAPHIE

- Banque Mondiale. (1995). Rapports sur le secteur public au Maroc. [banquemonde.org/](http://banquemonde.org/)
- BAROUCH, G. & CHAVAS, H. (1993). Où va la modernisation ? Dix années de modernisation de l'administration d'Etat en France.
- BERTHET, T. Les enjeux de l'évaluation territoriale des politiques publiques. Revue Cairn.
- Boumediene, M. (2010). La question de la modernisation de l'Etat dans le monde arabe, l'exemple du Maroc. Revue Pyramide 19<sup>ème</sup> édition.
- CESE. (2016). Exigences de la régionalisation avancée et défis de l'intégration des politiques sectorielles. Auto-Saisine n° 22/2016.
- CHEVALLIER, J. (2003). L'Etat post-moderne, 5<sup>ème</sup> édition.
- Constitution du Royaume du Maroc. (2011).
- CROZIER, M. (1997). Etat modeste, Etat moderne ; Stratégies pour un autre changement. Collection : Sciences humaines.
- Décret n°2-17-618 du 18 rabii II 1440 (26 décembre 2018) portant charte nationale de la déconcentration administrative.
- Discours Royaux à l'occasion de la fête du trône. Juillet 2000, juillet 2012, et juillet 2015.
- Discours Royal du 20 août 2019.
- Fath, B. L'Intelligence territoriale, une nécessité.
- GARAGNON, J. & ROUSSET, M. (1977). Droit administratif marocain, 2<sup>ème</sup> édition. Revue Internationale de Droit Comparé 2003. Vol. 29 N°.
- KOUBI, G. (1995). Responsabilisation des fonctionnaires et modernisation de l'Administration. Revue administrative 48<sup>ème</sup>.
- Le PORS, A. & FORMERY, S. (2007). Du nouveau dans les relations administration-citoyens? Revue de l'Actualité Juridique et Droit Administratif.
- L'Economiste. Edition N°:5594 du 17/09/2019. Consulté le 23/12/2019.
- L'Economiste. Edition numéro: 5594 du 17/09/2019. Consulté le 25/12/2019.
- MARSCHAL, A. & al., (1920), Principles of economics: an introductory volume. Cité dans NMILI, M & SADKI, T. (2020). Déterminants de la compétitivité régionale :

Proposition d'un modèle conceptuel théorique. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Janvier 2020 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 985 – 1009.

- **Message Royal** adressé aux participants au Colloque national sur le soutien à l'éthique dans le service public, 29 octobre 1999.
- **NMILI. M & SADKI. T. (2020).** Déterminants de la compétitivité régionale : Proposition d'un modèle conceptuel théorique. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Janvier 2020 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 985 – 1009.
- **RAFFESTIN, C. (2005).** Paysage et territorialité. Revue Cahiers de géographie du Québec.
- **Rousset, M. (2002).** Le service public au Maroc. Editions La Porte.
- **UE & OCDE. (2019).** Prestation de services administratifs au Maroc.
- **Vieille, T. C'est quoi la décentralisation.** Edition ODN. p : 43- 59.
- **ZILLER, J. & ROUBAN, L. (1995).** De la modernisation de l'administration à la réforme de l'État. Revue française d'administration publique.