

## Maroc : Améliorer la gouvernance de la gestion publique



Mohamed Samir Tazi, Adjoint au Directeur Chargé de la Coordination des Structures Sectorielles et de Synthèse au Ministère des Finances et de la privatisation du Maroc

Au cours des dernières années, le gouvernement du Royaume du Maroc a lancé une vaste réforme de l'administration publique tendant à moderniser et à améliorer la gouvernance de la gestion publique.

Cette réforme s'inscrit dans un contexte national et international marqué notamment par :

- L'engagement du gouvernement dans un large processus de démocratisation de la société, de moralisation et de transparence dans la gestion de la chose publique ; l'ouverture de l'économie nationale et son intégration dans l'environnement international nécessitant l'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales et de l'environnement juridique et institutionnel des affaires ;
- La nécessité de poursuivre les efforts pour dynamiser la croissance économique du pays en vue de faire face aux besoins de plus en plus croissants de la population en termes d'emplois et d'accès aux infrastructures sociales de base ;
- Le lancement de plusieurs réformes sectorielles nécessitant des financements importants et concernant notamment la lutte contre la pauvreté dans le cadre de l'Initiative

Nationale pour le Développement Humain (INDH), l'extension de la couverture médicale, la réforme de l'éducation-formation avec l'objectif de généraliser l'enseignement à tous les niveaux, la réforme de l'habitat et notamment le programme de résorption des bidonvilles, l'élargissement de l'accès du monde rural aux équipements de base notamment en matière d'eau, d'électricité et de routes rurales.

Dans ce cadre, la réforme de l'administration publique tend essentiellement à :

- Disposer d'une administration moderne qui puisse contribuer à la compétitivité et au développement durable, à la promotion de l'investissement privé et au développement des capacités de régulation ;
- Assurer des prestations de services de la meilleure qualité possible, au moindre coût et dans des délais réduits ;
- Renforcer la transparence dans la gestion publique et lutter contre la corruption ;
- Développer et renforcer le processus de décentralisation et de déconcentration ;
- Promouvoir une nouvelle culture de gestion des ressources humaines basée essentiellement sur la compétence et le mérite ;

- Améliorer la gouvernance budgétaire tout en assurant la stabilité du cadre macroéconomique à travers la réalisation d'une croissance forte et durable et l'amélioration de la structure du budget notamment par l'accroissement des recettes fiscales, la rationalisation des dépenses, la gestion active de la dette et le renforcement de la pertinence dans le choix des projets d'investissement public.

Les principaux axes de modernisation et d'amélioration de la gouvernance de l'administration peuvent être regroupés autour des points suivants :

### • Redéfinition des missions de l'administration à la lumière du nouveau rôle de l'Etat à travers :

- Le recentrage des attributions de l'Etat sur les missions régaliennes de législation, de contrôle, de planification et de régulation tout en transférant au secteur privé les opérations à caractère commercial. Il en est ainsi des réformes sectorielles intervenues dans le secteur des télécommunications, de l'audiovisuel et des ports en vue de leur libéralisation et du développement de l'initiative privée dans ces domaines d'activité ;

- Le désengagement de l'Etat de la gestion directe de certains services publics à travers notamment la privatisation, la concession et l'externalisation de certaines activités au profit du secteur privé.

• **Renforcement de la déconcentration administrative en vue notamment :**

- d'apporter une réponse de proximité aux besoins exprimés par la population ;  
 - de responsabiliser et d'élargir la marge de manœuvre des gestionnaires notamment au niveau déconcentré ;  
 - de faire du principe de la déconcentration un critère pour fixer l'organisation et les attributions des administrations centrales et des services extérieurs. Dans ce cadre, les administrations centrales sont chargées des missions de conception, d'orientation, d'organisation, de planification et de coordination, suivi et contrôle et les services extérieurs sont chargés de la mise en oeuvre et de l'exécution de la politique gouvernementale au niveau territorial (province, préfecture, région) ;  
 - de mettre en place les instruments et outils de la déconcentration administrative à travers la préparation par les départements ministériels de schémas directeurs de déconcentration administrative fixant sur un horizon de deux à cinq ans les modalités opérationnelles pour assurer le transfert de pouvoirs et de moyens humains, financiers et matériels au profit des services extérieurs.

- d'introduire la dimension régionale dans la présentation budgétaire à partir du premier janvier 2006 et ce en vue d'adapter la nomenclature budgétaire aux impératifs de la déconcentration nécessaires à la mise en place d'une gestion de proximité et aux exigences d'une information financière permettant l'identification de l'effort budgétaire consenti au profit des différentes régions à travers la localisation des lieux géographiques de réalisation des projets et aux actions de l'ensemble des départements ministériels.  
 - de mettre en place et de renforcer la contractualisation des relations entre les administrations déconcentrées respectifs à travers des contrats objectifs-moyens permettant de réhabiliter le rôle desdits services en tant qu'acteur essentiel dans la gestion de proximité des politiques publiques et de décliner au niveau local les préoccupations de performance, de transparence et de reddition des comptes.

• **Simplification des procédures administratives à travers notamment :**

- le recensement et l'inventaire des procédures administratives en vue de leur simplification ou leur suppression en cas échéant afin de faciliter notamment les démarches relatives à l'investissement et instaurer plus de transparence dans les relations administration / administré ;  
 - l'élaboration par les différents départements ministériels

de manuels de procédures et de brochures sur les démarches administratives et leur diffusion auprès des différents opérateurs économiques et sociaux ;

- le rapprochement de l'administration des usagers en mettant à leur disposition les principaux renseignements et informations administratifs dont ils ont besoin ;

- la substitution, à terme, du régime de la déclaration au régime de l'autorisation pour réduire les entraves qui s'opposent à l'épanouissement des initiatives créatrices ;

- le lancement d'un programme d'émissions télévisées portant sur les démarches et procédures administratives, la mise en place d'un centre d'appel administratif, et d'un portail dédié aux services publics.

• **Développement de l'Administration électronique en vue notamment de :**

- moderniser les méthodes de gestion et d'organisation de l'administration et tirer profit des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;

- renforcer l'efficacité de l'administration par la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité du service rendu et la diminution des délais de traitement des dossiers ;

- mettre en ligne les services de l'administration au profit de l'utilisateur et de l'entreprise à travers la mise en place des infrastructures pour les technologies de l'information ;

interconnexion des organismes publics, intranet du gouvernement, portail national sur les marchés publics, portails Internet des différents départements ministériels offrant des services de plus en plus larges au public et aux usagers, portail de l'administration des douanes et impôts indirects en vue d'assurer la transparence, la simplification des procédures et la célérité dans le traitement des opérations de dédouanement des marchandises.

• **Transparence et moralisation de la vie publique à travers notamment :**

- le développement de la déontologie dans le service public à travers notamment :
  - l'élaboration des codes sectoriels de bonne conduite au niveau de chaque département ministériel mettant l'accent sur les valeurs d'éthique, d'intégrité et de bonne gouvernance dans la gestion des dossiers ;
  - l'élaboration d'un projet de loi sur la déclaration du patrimoine pour les fonctionnaires et employés de l'Etat exerçant des fonctions sensibles ;
  - la mise en place d'une loi obligeant les personnes de droit public à exécuter les jugements définitifs à leur rencontre et des mesures législatives pour promouvoir et activer l'exécution des jugements rendus par les tribunaux ;
  - la réforme de la réglementation des marchés publics en

vue d'instaurer de nouvelles règles et procédures allant dans le sens de la transparence, de la concurrence, de la garantie des droits des concurrents et de l'efficacité de la dépense publique ;

- le renforcement du cadre institutionnel et de prévention de la corruption notamment à travers la création de « Diwan Al Madhalim » et d'une instance de lutte contre la corruption chargée du suivi, de la prévention et de la lutte contre la corruption à travers la mobilisation

des administrations, de la société civile et des ONG ainsi que de l'application de la convention des Nations Unies relative à la lutte contre la corruption ;

- le renforcement du rôle de l'Inspection Générale des Finances, des Inspections Générales des Ministères et des Juridictions Financières en matière de contrôle et d'audit de la gestion des différents services de l'Etat.

• **Modernisation de la fonction publique et de la gestion des ressources humaines de l'administration à travers notamment :**

- la mise en oeuvre de l'opération de départ du personnel civil de l'Etat qui a permis l'amélioration des profils des effectifs de la fonction publique et la réduction du poids de la masse salariale sur le PIB. En effet, cette opération a profité à près de 38.600 fonctionnaires dont 65% sont

de sexe masculin, 54% appartiennent à la catégorie des cadres de la fonction publique. Les bénéficiaires âgés de plus de 54 ans représentent 42% du nombre des départs tandis que 53% appartiennent à la tranche d'âge comprise entre 45 et 54 ans. Par ailleurs, ladite opération a dégagé une économie sur la masse salariale de près de 1% du PIB ;

- l'adoption d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines basée notamment sur l'élaboration de référentiels des emplois et des compétences, destinés à assurer une meilleure adéquation entre les profils des fonctionnaires et les besoins des administrations ;

- la définition d'une politique de formation continue basée sur des schémas directeurs de formation ; le renforcement de la mobilité des fonctionnaires pour la satisfaction des besoins des administrations sans recourir systématiquement aux nouveaux recrutements ;

- l'institution d'un système d'évaluation des fonctionnaires, comme outil d'appréciation des performances des candidats à la promotion de grade ;

- la réforme du système de promotion à l'effet de récompenser le mérite et la compétence ;

- la réforme du système de rémunération selon une approche globale tenant compte du principe d'équité et des possibilités budgétaires.

**•Modernisation du système budgétaire de l'Etat à travers la mise en place d'une importante réforme budgétaire axée sur les résultats, la performance et la reddition des comptes et s'articulant autour de :**

L'amélioration de la programmation budgétaire pluriannuelle par la mise en oeuvre d'un cadre de dépenses à moyen terme triennal et glissant tendant à renforcer la cohérence des politiques sectorielles avec les objectifs de soutenabilité du cadre macro-économique et optimiser l'allocation des ressources budgétaires ;

- Le renforcement de la performance à travers la mise en place de la globalisation des crédits et l'institution des indicateurs de performance, la contractualisation des relations entre les administrations centrales et les services déconcentrés et le partenariat avec les collectivités locales, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé ;

- L'adaptation du contrôle de la dépense publique à la réforme budgétaire axée sur les résultats et la performance à travers notamment la simplification des procédures, la réduction des coûts du

contrôle, l'introduction de plus de fluidité et de flexibilité dans l'exercice du contrôle, la mise en place d'un contrôle modulé de la dépense et son orientation vers un audit de performance axé sur l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience de la dépense publique ;

- Le développement des systèmes d'information intégrés à travers la mutualisation de l'information budgétaire permettant de favoriser la gestion intégrée de la dépense publique et d'accroître la capacité d'analyse et la dématérialisation des échanges d'information.

Pour plus d'informations sur les chantiers des réformes entreprises par le Maroc pour l'amélioration de la gouvernance de la gestion publique, consulter :

[www.finances.gov.ma](http://www.finances.gov.ma)