

La charte nationale de la déconcentration administrative au Maroc à la lumière du paradigme du new public management

The National Charter of Administrative Deconcentration in Morocco in Light of the New Public Management Paradigm.

Auteur 1: ACHAHBAR El Hassan

ACHAHBAR El Hassan (enseignant chercheur)
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès/ Faculté Polydisciplinaire de Taza. Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ACHAHBAR. E (2024) « La charte nationale de la déconcentration administrative au Maroc à la lumière du paradigme du new public management », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0021 – 0046.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14176738
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

La réforme de l'administration publique est devenue une priorité stratégique, visant à améliorer la qualité des services, à ancrer le principe de responsabilité assortie de l'obligation de rendre des comptes, et à orienter l'utilisation des ressources vers des résultats concrets plutôt que de se concentrer uniquement sur les moyens. Le Maroc a adopté les principes du "nouveau management public" (New Public Management), qui a émergé dans les années 1970 dans les milieux néolibéraux dans le but de renforcer l'efficacité de l'administration publique et de répartir les rôles entre l'autorité politique et l'administration exécutive. Ce modèle met l'accent sur les concepts d'efficacité et d'efficience, et encourage une gestion pragmatique des ressources, tout en soutenant la déconcentration administrative pour améliorer la réactivité de l'administration aux besoins locaux.

L'objectif de cet article est d'analyser dans quelle mesure le Gouvernement s'est inspiré des principes du New Public Management dans l'élaboration de la Charte nationale de la déconcentration administrative, notamment en termes d'efficacité et de performance. L'étude a été traitée à travers deux axes : le premier se penche sur le "New Public Management" en tant que mécanisme visant à améliorer la performance de l'administration publique, tandis que le second examine la charte nationale de la déconcentration administrative en fonction du prisme de ce modèle contemporain.

L'article conclut que l'adoption par le Maroc des principes du nouveau management public, à travers la charte nationale de la déconcentration administrative, reflète une ambition de moderniser l'Administration publique et d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens. Cela contribue à une interaction positive avec les défis de développement et à la satisfaction des besoins locaux croissants.

Mots clés :

Charte nationale de la déconcentration administrative – new public management – Gouvernance
- performance

Abstract

The reform of public administration has become a strategic priority, aimed at improving service quality, embedding the principle of accountability with the obligation to report, and directing resource utilization toward concrete outcomes rather than focusing solely on means. Morocco has adopted the "New Public Management" (NPM) approach, which emerged in the 1970s in neoliberal circles with the goal of enhancing public administration efficiency and delineating roles between political authority and the executive administration. This approach emphasizes concepts of efficiency and effectiveness and promotes a pragmatic management of resources, while supporting administrative devolution to enhance the responsiveness of administration to local needs.

The aim of this article is to analyze the extent to which the Government has drawn inspiration from the principles of New Public Management in the development of the National Charter of Administrative Deconcentration, particularly in terms of efficiency and performance. The study is structured around two main axes: the first examines "New Public Management" as a mechanism aimed at improving public administration performance, while the second assesses the National Charter of Administrative deconcentration through the lens of this contemporary model.

The article concludes that Morocco's adoption of New Public Management principles, through the national charter for administrative deconcentration, reflects an ambition to modernize public administration and improve the quality of services provided to citizens. This contributes to a positive engagement with development challenges and meets the growing needs of local communities.

Keywords

National Charter for Administrative Deconcentration – New Public Management – Governance – Performance

Introduction

la réforme de l'administration publique. En dépit des efforts répétés pour reformuler les programmes et ajuster les politiques publiques afin de mieux répondre aux évolutions et aux exigences contemporaines, ces initiatives se sont révélées largement incapables de suivre le rythme des transformations sociétales et les impératifs d'un développement global. Cela s'explique par la persistance de déséquilibres structurels.

Dans ce contexte, la réforme de l'administration publique est devenue un impératif et un choix stratégique, imposé par les exigences actuelles et les défis à venir. Conscient de ces enjeux, le Maroc, à l'instar de nombreuses autres nations, a entrepris diverses mesures et adopté plusieurs décisions destinées à améliorer la qualité du service public et à répondre aux critiques croissantes concernant les performances administratives, particulièrement face à l'omniprésence de certains traits de l'administration bureaucratique traditionnelle.

En conséquence, la réforme administrative au Maroc visait trois objectifs principaux : l'amélioration de la qualité des services fournis au citoyen, l'établissement du principe de liaison entre la responsabilité et l'obligation de rendre compte, qui établit une culture de l'obligation de rendre compte des performances et des résultats, et la rationalisation de l'utilisation des ressources et des moyens disponibles en passant d'une budgétisation axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats.

Dans ce contexte, l'intervention publique s'est orientée vers l'adoption de mécanismes et de méthodes de gestion inspirés du secteur privé, conformément aux principes du « New Public Management » (NPM). Ce courant de pensée, apparu dans les cercles néolibéraux des années 1970, vise à améliorer l'efficacité et l'image de l'administration publique en intégrant les concepts d'efficacité, d'efficience et de performance comme fondements essentiels. Le NPM préconise une répartition plus claire des rôles entre l'autorité politique, responsable des décisions stratégiques et de la définition des objectifs, et l'administration, qui se charge des décisions procédurales et opérationnelles. Cette démarche favorise la modernisation de l'administration, en rendant ses pratiques de gestion plus pragmatiques pour optimiser la qualité des services publics tout en minimisant les coûts. Dans ce cadre, l'encouragement de la décentralisation administrative s'inscrit comme un levier essentiel.

Dans quelle mesure la Charte nationale de la décentralisation administrative incarne-t-elle les principes et la philosophie du « New Public Management », en particulier en termes d'efficacité et d'efficience ?

La mise en exergue de cette question vise à explorer le concept de la nouvelle administration publique et la manière dont le sous-législateur marocain s'est inspiré de ses principes pour

élaborer la Charte nationale de la décentralisation administrative afin d'apporter efficacité, efficience et qualité à l'action publique territoriale.

Le traitement de cette problématique et de ses éléments nécessite d'aborder deux axes principaux :

1 : Le New Public Management comme moyen de faire face à la crise de la faible performance de l'administration publique.

2 : La Charte nationale de la déconcentration administrative au regard du New Public Management

1. Le New Public Management : Une voie pour remédier à la crise de performance de l'administration publique

Le NPM est l'un des concepts les plus populaires dans le domaine des sciences administratives, et les politiques de modernisation et de réforme de l'administration s'appuient sur les principes et les mécanismes qui constituent le cœur de ce paradigme. Cette conceptualisation innovante de la gestion de l'administration publique, basée sur une combinaison de principes et de mécanismes issus du secteur privé (1.1), est née d'un contexte spécifique et d'une combinaison de facteurs objectifs (1.2).

1.1. Le Nouveau Management Public comme levier de réforme de la gestion administrative

La nécessité de réformer l'administration publique est aussi ancienne que l'administration elle-même. En effet, des efforts importants ont été déployés pour améliorer l'image et les performances de l'administration, mais ces réformes n'ont atteint leur apogée qu'au cours des dernières décennies. Ces réformes administratives contemporaines ont été qualifiées par les spécialistes de « New public Management »¹.

Le management public est un mécanisme dédié à la gestion des politiques publiques, fondé sur la prise en compte des différentes contraintes qui entravent le fonctionnement de l'appareil administratif public, par la recherche de solutions, de programmes et de politiques permettant de réaliser une sorte d'équilibre entre les demandes et les besoins administratifs des individus, qui constituent l'intérêt privé, et les contraintes de l'État et ses obligations envers lui-même, les individus et les groupes, en tant que garant de l'intérêt général².

Depuis le début des années 80, la gestion est un thème central dans les préoccupations des administrations publiques comme en témoigne l'engagement des gouvernements de divers pays

¹- Guy Peters, B., Nouveau management public (New public management), in : Dictionnaire des politiques publiques, sous la direction de Laurie Boussaguet, Sciences Po, Paris, 4^{ème} édition, 2014, pp. 398 – 404.

² - Pierre MULLER, Les politiques publiques, collection : qui sais-je ?, PUF, Paris, 1990, 113 – 126.

occidentaux dans un ensemble de programmes et de politiques visant à rationaliser les ressources publiques pour faire face à la crise budgétaire, et ce dans un contexte général où l'opinion publique et les médias considéraient le secteur public comme inefficace, bureaucratique, rigide, coûteux et peu réceptif à l'idée de modernisation et de renouveau³.

En conséquence, la combinaison de divers facteurs subjectifs et objectifs (sociaux, économiques, politiques) a contribué à un changement remarquable dans la dynamique du secteur public, qui s'est traduit par la réalisation de plusieurs projets de changement⁴.

Le terme « New public Management » indique que la gestion publique a subi une transformation par rapport à ce qu'elle était auparavant. Ainsi depuis les années 1960, cette gestion a évolué dans le cadre d'une Administration dont le niveau de légitimité a considérablement diminué⁵, ce qui a conduit à plusieurs changements dans les attitudes, les mentalités et les pratiques⁶, entraînant l'émergence de nouveaux modèles et paradigmes au niveau de la gestion administrative, afin de faire face efficacement aux défis croissants auxquels l'Administration est confrontée à tous les niveaux.

Ainsi, la nouvelle gestion publique constitue un paradigme où se croisent plusieurs courants⁷ : un courant juridique qui interprète le comportement et l'action de l'administration en termes de textes législatifs ; un courant de gestion en termes de planification des objectifs, de définition des moyens et de mécanismes de suivi et d'évaluation ; et un courant social qui relie la gestion au niveau de l'entreprise et la gestion au niveau de l'administration publique.

Dans le même contexte, la nouvelle gestion publique fait référence aux progrès considérables réalisés dans la mise en œuvre des idées et des méthodes de gestion du secteur privé dans le domaine de l'administration publique⁸, étant donné que l'idée de base de ce paradigme est de gérer l'Administration publique selon les mêmes mécanismes en cours dans les entreprises

³-Donald Warwick, *A Theory of Public Bureaucracy*, Harvard University Press, 1979, p.114.

⁴- François PICHAULT, Le "middle management" sous pression: la difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général, 22ème Congrès de l'AGRH, Marrakech, 26-28/10/11, p. 4.

⁵- Romain LAUFER, Alain BURLAUD, *Management public : Gestion et légitimité*, Dalloz, Paris, 1980, p. 63.

⁶- Roland PARENTAEU, *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1994, p.662

⁷- Moussaoui AL HANAFI, *Contribution du management des compétences dans la création de la valeur organisationnelle au sein des établissements de la santé approché par la qualité*, mémoire de DESA, Faculté de droit, université cadi Ayyad, Marrakech, 2005, pp. 25 – 28.

⁸- Philip HAYNES, *L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique : crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances ?*, *Télescope*, vol. 16, n° 1, Paris, Hiver 2010, pp.21- 38.

privées, par la recherche de l'efficacité et de l'efficacité, plutôt que par l'application de règles et de procédures bureaucratiques⁹.

Il ne fait aucun doute que la légitimation de l'intervention publique fondée sur les concepts de puissance publique et d'intérêt public est devenue obsolète, d'autant plus que l'état-providence n'a pas répondu aux demandes des individus et des groupes de la société, ce qui l'a exposé au scepticisme et à des critiques acerbes. Par conséquent, la légitimité ou non des interventions de l'état dépend de leur degré d'efficacité.

La recherche d'une plus grande efficacité dans la réponse aux défis de la société a incité l'état à reconsidérer les valeurs, les normes et les méthodes de travail selon lesquelles son appareil administratif fonctionne. En effet, l'intervention étatique a été confrontée à une crise quadridimensionnelle : Une crise épistémologique qui se traduit par un mauvais diagnostic de la réalité de l'administration publique, ce qui empêche d'identifier les déficiences dans le niveau des services fournis et le degré de satisfaction des clients ; une crise normative qui se manifeste par une remise en question de la crédibilité des normes et des procédures qui encadrent et définissent l'action publique ; une crise de médiation à la lumière de l'échec des mécanismes de régulation et d'activation du dialogue entre les différents groupes au sein de l'état ; et une crise de légitimité qui se traduit par l'insatisfaction du public et la perte progressive de confiance dans l'action de l'état et de son appareil politique et administratif¹⁰.

Dans le même sillage, l'émergence du concept du New Public Management a été motivée par un certain nombre de raisons qui peuvent être résumées comme suit¹¹:

- Le besoin urgent d'un nouveau modèle de gestion plus harmonieux pour remédier à l'inefficacité du secteur public (par exemple, le cas du Japon) ;
- La recherche de moyens pour faire face aux crises financières (cas du Canada) ou aux crises économiques et politiques (cas de l'Italie) ;
- Le besoin de changement, ou au moins l'imitation d'autres modèles qui ont obtenu des résultats positifs au niveau de l'administration publique, en particulier au niveau de l'administration territoriale.

⁹- Audrey BECUWE, Rationalité Et Management Public de la rationalité limitée d'Herbert Simon, à la rationalité encadrée, Actes du Colloque RECEMAP – Les Grands Auteurs en Management Public, Université de Lyon 3, Juin 2005, <http://www.airmap.fr/images/stories/archives/Simon.pdf> (Consulté le 10 septembre 2024).

¹⁰-Mohamed DJOULDEM, Rhétoriques, controverses et incertitudes dans la conduite de la modernisation de l'action publique, Actes du colloque International «Le Changement dans l'administration», Revue de l' cole Nationale de l'Administration, n  25,, Centre de documentation et de recherches administratives, Alger, 2003, p.75.

¹¹-Anne AMAR Ludovic, BERTHIER, Le nouveau management public: avantages et limites, Revue Gestion et Management Publics, vol.5, Paris, Décembre 2007, p. 3.

Bien entendu, aucune de ces raisons ne peut à elle seule expliquer l'émergence du New Public Management, même si la fréquence des crises financières est souvent considérée comme une raison majeure. Cette tendance trouve son origine dans la nature des pressions internes et externes exercées sur le secteur public, qui sont complémentaires et dont l'intensité varie en fonction du contexte.

Le New Public Management repose sur un ensemble de principes et de théories d'origines diverses (sciences économiques, sciences de gestion et management...). Son émergence remonte au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, avant d'être adoptée par la plupart des pays de l'OCDE, notamment les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas et la Belgique dans le cadre du plan Kopernik de modernisation de l'administration fédérale. Bien que ce courant ne se soit pas imposé dans tous les pays au même degré, il a pu pénétrer, à des degrés divers, dans la culture de gestion des administrations publiques de ces pays¹².

Ce paradigme repose sur l'idée que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace et qu'il est nécessaire de repenser son mode de gestion en important les mécanismes utilisés dans le secteur privé. Face à la rigidité et à la lourdeur de l'administration bureaucratique centralisée, la nouvelle gestion publique cherche à construire un secteur public basé sur trois piliers principaux : Economie, Efficacité, Efficience (Les 3E), et capable de répondre au moindre coût aux besoins et aux attentes des citoyens, qui ne sont plus seulement des usagers, mais des clients et des consommateurs¹³.

Si le secteur public était fondé sur la rationalité juridique classique, et le secteur privé s'appuyait davantage sur la rationalité managériale¹⁴, le New Public Management en est venue à théoriser une culture innovante dans la gestion du service public, avec l'établissement d'une pratique fondée sur la rationalité managériale au lieu de celle fondée sur le droit. Cela a établi un nouveau modèle de gestion de l'administration publique aux niveaux central et régional, qui cherche à alléger le poids du modèle wébérien, basé sur des mécanismes plus ouverts, flexibles et incitatifs qui établissent un nouveau concept de gestion publique.

¹²- Jean-Michel EYMERI-DOUZANS, Les réformes administratives en Europe : logiques managériales globales, acclimations locales, Pyramides, n° 8, Paris, 2008, pp.71 – 94.

¹³- Béatrice VAN HAEPEREN, Quels sont les principes du new public management ? Le cas de l'administration régionale wallonne, Reflets et Perspectives, n° 2, 2012, p. 85.

¹⁴- Jacques CHEVALIER, Danièle LOCHAK, « Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française », Revue Française d'Administration Publique, n° 24, Paris, 1982, p. 679 et s.

Comparaison entre le modèle wébérien et le NPM:

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respect des règles et des procédures	Atteinte des résultats Satisfaction du client
Organisation	Centralisée	Décentralisée
Partage de responsabilité	Confus	Claire
Exécution de tâches	Spécialisation, division, parcellisation	Autonome
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Anne AMAR Ludovic, BERTHIER, Le nouveau management public: avantages et limites, Revue Gestion et Management Publics, vol.5, Paris, Décembre 2007, p.4.

La philosophie du New Public Management (NPM) ne peut se manifester dans la réalité de l'action publique et remplir l'objectif pour lequel elle a été créée que si elle peut produire des services publics de qualité répondant aux critères d'efficacité et d'efficience, ce qui ne peut être réalisé qu'en assurant l'accomplissement de quatre fonctions fondamentales et complémentaires:

Les Fonctions Clés de la Réforme des Services Publics au regard du NPM

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion par résultats - Planification stratégique - Partenariat public-privé - Séparation des fonctions politiques (planification) et administratives (mise en œuvre) - Déconcentration et/ou décentralisation - Utilisation des technologies modernes pour la communication interne et la communication afin d'harmoniser les différents services de l'administration. - Intégration de l'évaluation (culture de la performance) - Simplification des procédures administratives
Fonction financière	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiser le déficit

	<ul style="list-style-type: none"> - Budgétisation par programme - Rendre la comptabilité plus transparente (par exemple en mettant en œuvre des techniques de comptabilité analytique pour comparer les résultats avec les attentes)
Fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, ...) - Utilisation des technologies modernes pour communiquer au niveau externe afin d'atteindre une plus grande efficacité de communication avec l'environnement.
Fonction de gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire la taille de la main-d'œuvre - Permettre aux salariés d'accéder à des postes de responsabilité et les motiver (rémunération individualisée, primes en fonction des performances, etc.)

Source : Anne AMAR Ludovic, BERTHIER, Le nouveau management public : avantages et limites, op.cit., p.5.

1.2. Le New Public Management et l'inspiration de la philosophie de la gestion du secteur privé

Le New Public Management a fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation à différents contextes institutionnels et historiques¹⁵, ce qui en fait une construction hybride, procédurale et évolutive¹⁶. Les mots clés de ce paradigme qui repose sur les principes de la science de la gestion et de la théorie des choix publics, sont la désagrégation, la concurrence et la motivation. La désagrégation vise à briser les hiérarchies homogènes - qui caractérisent les grandes administrations publiques - en structures indépendantes moins hiérarchisées, ce qui nécessite de repenser les systèmes de gestion et d'information existants, et l'introduction de la concurrence dans les structures publiques a pour effet de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services fournis. En ce qui concerne la motivation, le NPM remplace le système

¹⁵- Jean-Michel EYMERY-DOUZANS, Les réformes administratives en Europe : logiques managériales globales, acclimations locales, Pyramides, n° 8, Paris, 2008, p. 82.

¹⁶- Ibid., p. 80.

d'incitation et de récompense basé sur l'éthique dans le secteur public par un système de motivation financière lié à la performance et au rendement¹⁷.

De surcroît, le NPM cherche à améliorer la performance publique en se concentrant sur cinq piliers structurés : La planification stratégique, la gestion participative, la gestion de la qualité, le recours aux nouvelles technologies dans les domaines de la communication, ainsi que le contrôle de la gestion¹⁸. En fait, l'ambition du NPM est d'assurer l'alignement entre les objectifs généraux du service concerné et les principes d'action, qui se manifestent principalement par¹⁹:

- Le principe d'intendance (stewardship), qui est analogue au concept de propriété dans le monde des affaires (ownership). Les managers publics doivent se mettre au service du public, tout comme les managers privés qui s'efforcent de servir les propriétaires et les actionnaires du capital privé.
- Le principe de transparence, qui concerne à la fois le contrôle externe par les citoyens et le contrôle interne de l'activité par l'établissement de canaux de communication entre eux (les deux) liés à la performance. L'importance accordée au contrôle citoyen est une innovation, mais elle soulève aussi la question de savoir si les citoyens ont les compétences suffisantes pour exercer cette fonction essentiellement technique (la même question que celle soulevée lors de la discussion sur la capacité des actionnaires privés à lire et à comprendre le rapport annuel d'une entreprise) ; d'où la validité de concepts tels que les bonnes pratiques, la gestion des connaissances, l'apprentissage organisationnel, le changement organisationnel et la gestion du changement.
- Le principe de reddition des compte, qui repose sur l'obligation de rendre compte de performances répondant à la condition de mesurabilité, afin que le public puisse être informé de leur nature et qu'elles puissent être comparées à d'autres performances dans le cadre de l'étalonnage des performances (benchmarking).

Cette nouvelle tendance en matière de la gestion publique puise ses racines dans la pensée néolibérale, qui considère que le diagnostic de la réalité de l'Administration publique montre qu'elle souffre d'un manque d'efficacité et d'efficience, et de la prédominance de la bureaucratie

¹⁷- Patrick DUNLEAVY, Helen MARGETTS, Simon BASTOW, Jane TINKLER, *New Public Management Is Dead – Long Live Digital – Era Governance*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, issue 3, July 2006, pp. 467-494, <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>, (Consulted on september, 27, 2021).

¹⁸- Pesqueux Yvon, *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)*, Doctorat, France, 2020, halshs-02506340, p.38, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02506340/document> (Consulté le 28 septembre 2021).

¹⁹- Ibidem.

dans son fonctionnement ; selon ses théoriciens, ces déséquilibres ne peuvent être surmontés qu'en important un ensemble de concepts et de pratiques adoptés dans la gestion du secteur privé, dans le cadre de ce que l'on appelle le « managérialisme », qui repose sur le principe fondateur que l'amélioration de la performance de l'Administration passe par la recherche de la maîtrise du coût de l'action publique²⁰.

Outre le « managérialisme », toutes les réformes qui s'inspirent des nouveaux mécanismes du NPM reposent sur deux éléments clés qui sont essentiels à l'amélioration des performances publiques :

- La reddition des comptes : Cet élément combine la recherche de la performance et l'obligation de rendre compte de la productivité et des résultats obtenus. Il se manifeste au niveau de la pratique par la mise en place de structures administratives indépendantes qui assument la responsabilité de leurs décisions et des résultats dégagés, ce qui contribue à inculquer une culture de la performance dans les institutions publiques et à instaurer des pratiques de gestion pertinentes²¹.
- La contractualisation : La tendance actuelle dans le domaine de la gestion publique est davantage axée sur l'intégration des organes de l'Administration publique dans des réseaux reliant de multiples acteurs, notamment par le biais de partenariats public-privé, ce qui conduit à l'inclusion de l'action publique dans un domaine plus large qui concerne tous ceux qui sont concernés par les services publics ciblés²².

Dans le même sillage, Le NPM a entraîné une série de changements dans la perception des modèles de gestion publique, l'accent étant mis sur le développement des compétences de gestion plutôt que sur la manière de produire et de préparer les politiques, avec un passage d'une approche axée sur les moyens à une approche axée sur les résultats, dans le cadre d'une structure administrative flexible et ouverte pour la fourniture de services publics, basée principalement sur la passation de contrats.

En bref, ces réformes constituent un changement idéologique vers un « modèle de management » qui remplace le « modèle d'administration du secteur public, ce qui constitue un changement fondamental par rapport aux traditions antérieures qui structuraient le secteur public.

²⁰- Thomas DIEFENBACH, New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment', *Public Administration review*, Vol. 87, Issue 4, 2009, p. 892-909

²¹- Peter BARBERIS, The new public management and a new accountability, *Public Administration review*, vol. 76, n° 3, 1998, p. 462.

²²- Gould-Williams BOYNE, Sources of Public service Improvement: A critical Review and Research agenda, *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, vol. 13, n° 3, Oxford University Press, 2003, p. 382.

2. La Charte Nationale de la déconcentration Administrative au regard du New Public Management

La Charte Nationale de la déconcentration administrative est un document officiel qui s'impose à toutes les parties soumises à ses dispositions, comme le confirme l'article 2, qui stipule que : « Les dispositions du présent décret constituent une charte nationale de référence de la déconcentration administrative des services de l'Etat. Les autorités gouvernementales, les Walis de région, les gouverneurs de préfectures et de provinces, et tous les responsables des administrations de l'Etat aux niveaux central, régional, préfectoral et provincial sont tenus de se conformer au contenu de cette charte et d'œuvrer à prendre toutes les mesures nécessaires à sa mise en œuvre ». Cela confère à ce décret un caractère particulier, car il contient des règles normatives qui encadrent la décentralisation et la déconcentration, qui sont distinctes de celles qui étaient appliquées auparavant.

L'un des aspects saillants de la Charte est l'accent mis sur la coexistence de la décentralisation et de la déconcentration, chacune dans le cadre de ses compétences, de telle sorte que la déconcentration n'est pas une alternative à la décentralisation, mais plutôt une conséquence logique de la dernière, puisque « la déconcentration administrative des services de l'État est un système d'organisation administrative accompagnant l'organisation territoriale décentralisée du Royaume fondée sur la régionalisation avancée »²³.

Cette disposition permettrait de mettre sur un pied d'égalité les deux sphères d'intervention des collectivités territoriales et des services déconcentrés, ce que l'on peut déduire de ce qui suit :

- L'article 3 dispose que « la déconcentration administrative est fondée sur le transfert de compétences et de moyens et d'allocation de crédits aux services déconcentrés au niveau territorial ».
- L'article 5 fait de la région « l'espace territorial approprié pour la concrétisation de la politique nationale de déconcentration administrative ».

Il ne fait aucun doute que la bonne application de ces règles permettra d'atteindre l'efficacité et l'efficience qui sont au cœur du New Public Management, d'autant plus que les mécanismes de fonctionnement de la charte s'articulent autour de la délégation et de la répartition des compétences entre les administrations décentralisées et déconcentrées.

Cette nouvelle politique au niveau de la gestion administrative traduit la tendance de l'Etat à reconsidérer ses interventions et à les adapter en fonction des mutations internes et externes, en

²³- Article 3 du Décret n° 2.17.618 du 18 Rabii II 1440 (26 décembre 2018), portant charte nationale de la déconcentration administrative, Bulletin Officiel n° 6738, en date du 19 Rabii II 1440 (27 décembre 2018), p. 9787.

limitant les fonctions de grande conceptualisation, d'évaluation et de suivi, et en faisant de la politique de proximité l'outil de la gestion territoriale, en raison de sa capacité à s'acclimater aux exigences de cet espace et à répondre efficacement à ses besoins émergents, dans le but de développer une nouvelle culture managériale basée sur la qualité du produit public, privilégiant ainsi l'approche qualitative sur l'approche quantitative.

L'examen approfondi du décret constituant la Charte nationale de la déconcentration administrative montre clairement qu'elle cherche à limiter le champ d'intervention des administrations centrales à tout ce qui ne peut être concédé ou délégué aux services déconcentrés, en adoptant le principe du transfert progressif des compétences des administrations centrales vers les services déconcentrés²⁴.

Il est également clair que la Charte s'inspire des principes du New Public Management en faisant de la satisfaction des attentes des usagers et de la réponse à leurs besoins un objectif central. Cela ne peut se réaliser que par un rapprochement des services publics de l'État vers les citoyens, qu'ils soient des personnes physiques ou morales, en améliorant la qualité de ces services, en assurant leur continuité, et en adoptant une approche territoriale des politiques publiques. Cette démarche exige de prendre en considération les spécificités régionales et locales lors de l'élaboration, de l'exécution et de l'évaluation des politiques publiques, dans une optique de gestion visant à garantir la convergence, la cohérence et la complémentarité des politiques publiques, tant au niveau régional qu'au niveau des préfectures et provinces, ainsi qu'à optimiser les moyens de leur mise en œuvre. Ces dispositions visent à renforcer l'efficacité et l'efficience dans la réalisation des programmes et des projets publics supervisés, exécutés ou suivis par les services déconcentrés de l'État à tous les niveaux territoriaux²⁵.

Afin de créer les conditions appropriées pour mettre en œuvre ces évolutions et les traduire dans les faits, le décret stipule la nécessité de mettre à niveau les services déconcentrés de l'État, de les réhabiliter et de développer leurs performances afin de leur permettre d'assurer les missions qui leur sont confiées pour garantir le bon fonctionnement des Administrations publiques et la qualité du service public rendu²⁶.

Une lecture attentive du décret et de ses articles révèle la forte présence des concepts et des principes qui sous-tendent le nouveau paradigme de la gestion publique. La Charte vise l'efficacité et l'efficience de l'intervention publique, dans le but d'assurer la production d'un service public de qualité, avec un équilibre entre les variables de coût et de profit, qui sont les

²⁴- Article 45 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

²⁵- Article 7 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

²⁶- Article 6 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

deux indicateurs qui mesurent l'efficacité de l'action publique territoriale (2.1). Afin d'assurer la traduction de ces principes dans la réalité, la Charte établit des mécanismes de mise en œuvre et de gouvernance (2.2).

2.1. La Charte Nationale de la déconcentration administrative et l'appropriation des fondements du New Public Management

L'intégration par la Charte nationale de décentralisation administrative des principes et des mécanismes de la nouvelle gestion publique se manifeste à travers :

- L'adoption d'une organisation administrative décentralisée basée sur la délégation, la subsidiarité dans la répartition des tâches et la définition des compétences entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés²⁷, de sorte que la Charte stipule que les autorités gouvernementales concernées doivent prendre les mesures nécessaires pour permettre à leurs services déconcentrés d'exercer les prérogatives leur permettant de prendre l'initiative dans la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles qui leur sont confiées, d'élaborer des solutions pour améliorer les services publics qu'ils rendent aux usagers²⁸. En outre, le transfert de compétences aux services déconcentrés s'accompagne de l'allocation de ressources financières et humaines pour leur permettre d'accomplir les tâches et les compétences qui leur sont confiées, ce qui constitue une rupture avec la gestion centralisée traditionnelle fondée sur des structures hiérarchiques hypertrophiées.
- L'octroi à la région d'une position prédominante dans l'organisation administrative territoriale et son rôle d'intermédiaire dans la gestion des relations entre le niveau central et les autres niveaux territoriaux²⁹ constitue une reconnaissance de son statut d'espace territorial approprié pour la mise en œuvre de la politique nationale de déconcentration administrative. En effet, la région occupe une place de premier plan dans l'organisation administrative du Royaume, la positionnant comme un niveau intermédiaire pour gérer les relations entre les administrations centrales de l'État et leurs représentations territoriales. Elle est ainsi investie d'un rôle de coordination entre le centre et les autres collectivités territoriales. À cet égard, le rôle central du Wali de région se distingue, chargé de coordonner les actions des services déconcentrés de l'État, d'assurer leur bon fonctionnement et leur supervision, tout en visant l'efficacité et la performance dans l'exécution de leurs missions³⁰.

²⁷- Article 8 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

²⁸- Article 18 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

²⁹- Article 8 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

³⁰- Article 5 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

Il ne fait aucun doute que la Charte nationale de la déconcentration administrative incarne une orientation claire visant à établir une sorte d'équilibre des pouvoirs et des prérogatives au niveau régional en renforçant le rôle des walis et des gouverneurs dans la coordination, et en veillant à l'efficacité et à la cohérence des politiques publiques régionales, conformément aux dispositions de l'article 145 de la Constitution³¹.

Ce renforcement des prérogatives rappelle le contexte politique et législatif français. En effet, l'expression de Nicolas Kada, "Le préfet est mort, vive le préfet"³² illustre clairement la nouvelle position des préfets (ou Walis), marquée par la reconnaissance du pouvoir exécutif aux présidents des conseils régionaux, mettant ainsi fin au double rôle qui caractérisait l'intervention des préfets. Ce changement a également redéfini le concept de tutelle administrative traditionnelle sans pour autant réduire le statut du représentant de l'État dans la région. Au contraire, la Charte a réaffirmé le rôle central des représentants de l'autorité centrale dans l'application des lois, l'exécution des règlements et des décisions administratives, en précisant que la mission essentielle du Wali vis-à-vis des autres acteurs locaux est l'assistance, la supervision et la coordination³³.

Que ce soit pour les Walis ou les gouverneurs, la Charte nationale de la déconcentration administrative a ainsi renforcé leur position à la tête des services déconcentrés ainsi que dans la mise en œuvre des politiques publiques territoriales.

En tant que représentant de l'État au niveau régional, le Wali porte, en réalité, une double casquette : Il est à la fois Wali de la région et gouverneur de la préfecture ou de la province qui constitue le centre de la région. Cette dualité fonctionnelle renforce son autorité et son statut aux dépens des autres gouverneurs des préfectures et provinces de la région, qui se retrouvent dans une situation de subordination hiérarchique à son égard. L'attribution à la région de la responsabilité de diriger et de gérer les politiques publiques, ainsi que l'importance des moyens mis à disposition du Wali, confère à ce dernier une position de prééminence, lui permettant de

³¹- L'article 145 de la Constitution du Royaume du Maroc de 2011, promulguée par le Dahir n° 1.11.91 en date du 27 Chaâbane 1432 (29 juillet 2011), Bulletin Officiel n° 5964 bis, en date du 28 Chaâbane 1432 (30 juillet 2011), p. 3600, dispose que : « *Dans les collectivités territoriales, les walis de régions et les gouverneurs de provinces et préfectures représentent le pouvoir central. Au nom du gouvernement, ils assurent l'application des lois, mettent en œuvre les règlements et les décisions gouvernementales et exercent le contrôle administratif. Les walis et gouverneurs assistent les présidents des collectivités territoriales et notamment les présidents des Conseils régionaux dans la mise en œuvre des plans et des programmes de développement. Sous l'autorité des ministres concernés, ils coordonnent les activités des services déconcentrés de l'administration centrale et veillent à leur bon fonctionnement* ».

³²- Serge REGOUD. et al., La décentralisation, 30 ans après , Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse, 2013, p. 95.

³³- Lahsen BADRI, La décentralisation au Maroc : quelles perspectives pour la gouvernance locale et le développement territorial ? (Cas de la régionalisation avancée), Thèse de doctorat en Géographie, Université Grenoble Alpes, 2019, p. 188.

jouer un rôle de pilotage de l'administration territoriale. Dès lors, le Wali est capable de mettre en place deux types de canaux de coopération : horizontaux avec le président du conseil régional, et verticaux avec l'autorité centrale qu'il représente au niveau local, ainsi qu'avec les gouverneurs et les conseils exécutifs des autres collectivités territoriales de la région³⁴.

Pour que ce modèle de gestion territoriale atteigne l'efficacité et l'efficience souhaitées, il est essentiel de restructurer l'Administration afin de faire de la région le pivot de l'intervention publique, en redistribuant les compétences de l'État au niveau des régions plutôt que de les centraliser dans la capitale, tout en maintenant une cohérence et une unité dans l'action publique³⁵.

La Constitution marocaine de 2011 a introduit des évolutions significatives concernant le rôle des gouverneurs, en les positionnant comme des partenaires des conseils des collectivités territoriales, marquant ainsi un changement radical, en passant de la notion de gouverneur "tuteur" à celle de gouverneur "assistant" et "superviseur." Cela s'aligne pleinement avec l'introduction du contrôle juridictionnel administratif et le principe de libre administration des collectivités territoriales. Ces dispositions placent les Walis et les gouverneurs au cœur du processus de régionalisation avancée.

Une lecture attentive de la Charte nationale de la déconcentration administrative révèle qu'elle constitue une véritable feuille de route pour l'élaboration d'un nouveau système de gestion publique, caractérisé par son exhaustivité et son efficacité. Dans ce cadre, l'Administration centrale conserve des missions de direction, d'animation, d'accompagnement et d'évaluation, dans une stratégie visant à déléguer progressivement les compétences aux services déconcentrés plus proches des citoyens. Quant à la mise en œuvre, la réalisation et la gestion des projets, elles doivent incomber à l'Administration de la préfecture ou de la province. L'Administration régionale, quant à elle, se concentre sur la coordination et l'harmonisation des programmes et des interventions des acteurs publics actifs dans le territoire régional, sur la contractualisation avec l'administration centrale ainsi que sur le suivi de l'exécution des projets.

Cette orientation reflète l'importance de la régionalisation avancée que la Constitution de 2011 a établie comme base de l'organisation territoriale du Royaume³⁶. Cette politique constitue le socle principal pour concrétiser les objectifs de la Charte de déconcentration administrative,

³⁴- Lahsen BADRI, La décentralisation au Maroc : quelles perspectives pour la gouvernance locale et le développement territorial ? (Cas de la régionalisation avancée), op.cit., p. 189.

³⁵- Nicolas KADA, « La réforme de l'Etat territorial », Revue Française d'Administration Publique, Tome1, n° 141, 2012, p. 120.

³⁶- L'alinéa 4 de l'article 1 de la Constitution du Royaume du Maroc de 2011 dispose que : « L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée. Elle est fondée sur une régionalisation avancée ».

assurant une transition d'un modèle de déconcentration à caractère administratif et tutélaire vers un modèle axé avant tout sur l'accompagnement économique et développemental, sans toutefois négliger la dimension politique³⁷.

En accord avec cette approche de gestion publique, le législateur a lié le transfert de compétences aux services déconcentrés à l'attribution de ressources financières et humaines nécessaires pour leur permettre d'assumer les fonctions et prérogatives qui leur sont confiées. La compétence, le mérite et l'égalité des chances sont ainsi posés comme conditions d'attribution de la responsabilité de la gestion de ces services.

Bref, Cette démarche s'articule autour de :

- L'adoption d'une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines, fondée sur la redistribution du personnel entre les administrations centrales et les services déconcentrés, en encourageant la mobilité administrative pour doter ces derniers des compétences qualifiées requises pour accomplir leurs missions de manière optimale³⁸.
- La recherche l'efficacité et l'efficience des interventions publiques au niveau territorial grâce à l'unité d'action des services déconcentrés de l'État, pour atteindre la convergence et la complémentarité des compétences qui leur sont confiées, avec pour corollaire la mise en place d'un système de responsabilité et de reddition de comptes pour évaluer leur performance³⁹.
- La fourniture d'un service public de qualité en simplifiant les procédures d'accès aux services publics, en les faisant mieux connaître auprès des usagers, et en les aidant à accomplir ces démarches dans des conditions appropriées. Cela implique également de rapprocher les services publics des citoyens, d'améliorer ces services, et d'assurer leur qualité et leur continuité⁴⁰.

2.2. La gouvernance de la charte nationale de la déconcentration administrative

Le schéma directeur de la déconcentration administrative constitue le document de référence principal, encadrant la mise en œuvre de la politique de déconcentration administrative au sein de chaque secteur ministériel, notamment en ce qui concerne la définition des compétences transférées du centre vers les services déconcentrés (2.2.1). Quant à la gouvernance de la politique de déconcentration administrative, aux niveaux du suivi, de l'évaluation et de la

³⁷- Ibrahim ZIYANI, Le système de déconcentration et les enjeux de l'organisation de l'État dans la perspective de la régionalisation avancée », Revue *Massalik*, numéro double 17-18, 2011, p. 28. (référence en arabe).

³⁸- Article 8 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

³⁹- Ibidem.

⁴⁰- Article 8 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

coordination, elle est confiée à plusieurs commissions, dont certaines sont centrales, tandis que d'autres opèrent au niveau territorial régional et local (2.2.2).

2.2.1. Schéma Directeur de la Déconcentration Administrative comme outil d'opérationnalisation de la Charte

Conformément à l'article 20 de la Charte nationale de déconcentration administrative, les autorités gouvernementales doivent élaborer des « Schémas Directeurs de la Déconcentration Administrative » pour leurs services déconcentrés. Ces schémas doivent prendre en compte, notamment, les spécificités et la nature de chaque département ministériel, en se basant sur les éléments suivants :

- Les attributions à transférer aux services déconcentrés de l'État, notamment celles de nature décisionnelle et celles qui peuvent faire objet de délégation ;
- Les ressources humaines et financières permettant aux services déconcentrés de l'État d'exercer les attributions qui leur sont dévolues ;
- Les objectifs à réaliser par les services déconcentrés de l'État doivent atteindre et les indicateurs de mesure de leurs performances dans la réalisation de ces objectifs.

La durée de validité de ces schémas est fixée à trois ans, avec une évaluation et actualisation annuelle pendant cette même période. La mise en œuvre des schémas directeurs de la déconcentration administrative se fait au niveau régional dans le cadre d'un contrat entre les autorités gouvernementales concernées, le Wali de la région, et les chefs des représentations administratives régionales concernés⁴¹.

Afin d'assurer l'efficacité, la performance et la convergence, l'article 21 du décret portant Charte nationale de déconcentration administrative dispose que l'élaboration des projets de schémas directeurs doit respecter les principes de cohérence et de complémentarité entre les composantes des représentations régionales concernées, l'unité de leur action, ainsi que la mutualisation des moyens mis à leur disposition. Les projets de schémas directeurs doivent impérativement être soumis à la Commission interministérielle de la déconcentration administrative, comme le dispose l'article 38 de ce décret, aux fins d'approbation avant leur mise en œuvre, dans un délai maximum d'un mois à compter de la date de leur réception.

Pour accompagner les autorités gouvernementales dans l'élaboration des projets de ces schémas, le gouvernement a rapidement mis en place, en application des dispositions de l'article

⁴¹- Article 22 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

22 de la Charte, un modèle de schéma directeur référentiel de la déconcentration administrative. Ce modèle comprend une annexe répartie en cinq axes, comme suit⁴² :

- Le premier axe de l'annexe concerne les compétences, notamment celles à caractère décisionnel, qui seront transférées aux services déconcentrés de l'État au niveau régional, ainsi qu'au niveau de la préfecture et de la province, sur une période de trois ans, conformément aux règles de répartition des compétences définies aux articles 14, 15 et 16 de la Charte nationale de la déconcentration administrative
- Le deuxième axe de l'annexe porte sur les compétences pouvant faire l'objet d'une délégation aux services déconcentrés de l'État, tant au niveau régional qu'au niveau de la préfecture ou de la province.
- Le troisième axe de l'annexe traite de la répartition des ressources humaines entre les services centraux et les services déconcentrés de l'État au niveau régional, ainsi qu'au niveau de la préfecture ou de la province.
- Le quatrième axe concerne la répartition des ressources financières entre les services centraux et les services déconcentrés de l'État au niveau régional, ainsi qu'au niveau de la préfecture ou de la province.
- Le cinquième axe de l'annexe est consacré à la définition des objectifs à atteindre par les services déconcentrés de l'État au niveau régional, de la préfecture et de la province, en fonction des compétences transférées. Ce dernier axe inclut également des indicateurs permettant de mesurer leur performance dans la réalisation de ces objectifs. Chaque objectif est assorti d'une série d'indicateurs de performance et de la méthode de mesure pour chaque indicateur, couvrant chaque année de la période de trois ans.

Il est à signaler que dans le but d'accompagner les différents ministères dans l'élaboration de leurs schémas directeurs et de faciliter le processus à suivre dans ce domaine, un guide pratique a été publié. Ce guide rappelle, dans ses diverses composantes, les dispositions inscrites dans la Charte et leurs implications pratiques. Il détaille également les diverses opérations procédurales et les étapes à suivre pour assurer la bonne réalisation du projet de schéma directeur et sa mise en œuvre effective⁴³.

⁴²- Décret n° 2-19-40 du 17 jourmada I 1440 (24 janvier 2019) fixant le schéma directeur référentiel de la déconcentration administrative, B.O n° 6746 bis, en date du 17 jourmada I 1440 (25 janvier 2019), p. 243.

⁴³- Le *Guide d'élaboration du schéma directeur de la déconcentration administrative*, publié en mai 2019 par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, est un document de référence essentiel pour accompagner les administrations dans la mise en œuvre de la Charte nationale de la déconcentration

2.2.2. Institutions de gouvernance et mise en œuvre des dispositions de la Charte

La *Commission interministérielle de la déconcentration administrative*, créée auprès du Chef du gouvernement, constitue un mécanisme central de gouvernance ayant pour mission l'évaluation de la politique de déconcentration administrative et de ses résultats. Elle est également chargée de proposer toutes les mesures susceptibles de favoriser son développement. Cette commission propose les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les orientations générales de la politique de déconcentration administrative de l'État, assure le suivi de leur exécution et évalue leurs résultats. Elle dispose de plusieurs compétences, telles que⁴⁴ :

- Proposer la création de représentations administratives communes à deux ministères ou plus au niveau régional, préfectoral ou provincial ;
- Examiner et valider les propositions d'établissement de représentations administratives régionales communes, soumises par les autorités gouvernementales concernées ou par le Wali de la région ;
- Proposer toute mesure visant à améliorer l'efficacité et la performance des services déconcentrés de l'État ;
- Approuver les projets de conceptions directrices de la déconcentration administrative, qui lui sont soumis pour validation obligatoire avant leur mise en œuvre.

La Commission est présidée par le Chef du gouvernement et composée des autorités gouvernementales en charge de l'Intérieur, des Finances, de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, du Secrétariat Général du Gouvernement, ainsi que de toute autre autorité gouvernementale concernée par les points inscrits à l'ordre du jour de la commission. Le président peut également inviter, à titre consultatif, toute personne physique ou morale dont la présence est jugée utile aux travaux de la commission⁴⁵.

Au niveau régional, la charte nationale de la déconcentration administrative a stipulé la création de deux structures institutionnelles visant à assister le Wali de la région dans l'exercice de ses fonctions relatives à la mise en œuvre de la politique de déconcentration administrative:

Le comité régional de coordination, destinée à aider le Wali de la région à exercer les compétences qui lui sont attribuées en matière de coordination des activités des services déconcentrés de l'État et des établissements publics opérant au niveau régional, et à veiller à

administrative. Ce guide a pour objectif principal de fournir aux ministères et aux départements ministériels une méthodologie claire et structurée pour l'élaboration de leurs conceptions directrices, conformément aux exigences de la Charte adoptée.

https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/GuideDecentrationAdministrative_28062019_Ar.pdf

⁴⁴- Article 38 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

⁴⁵- Article 40 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

leur bon fonctionnement. Cette commission se voit attribuer plusieurs missions essentielles, notamment le travail pour l'harmonisation, la convergence et l'unité des actions des services déconcentrés à l'échelle régionale. Elle œuvre à assurer la cohérence et la convergence entre les politiques, les programmes et les projets publics, les schémas régionaux d'aménagement du territoire et les programmes de développement régional. Elle assure également la continuité des services publics fournis par ces services, formule un avis sur les projets de politiques et de programmes publics de l'État au niveau régional, ainsi que sur les propositions de programmation budgétaire triennale et les rapports d'efficacité des performances sectorielles. Elle donne aussi son avis sur les propositions formulées au niveau régional concernant la préparation des projets de budgets sectoriels, ainsi que sur les plans d'investissement de l'État qui leur sont associés, en conformité avec les orientations générales de l'État à cet égard⁴⁶.

Ce comité est principalement composée des gouverneurs des préfectures et provinces relevant de la circonscription territoriale de la région, du secrétaire général aux affaires régionales, des chefs des services déconcentrés de l'État au niveau régional, des responsables des centres régionaux d'investissement, ainsi que des responsables régionaux des établissements publics concernés⁴⁷.

Le Secrétariat général des affaires régionales⁴⁸ : Cette structure administrative est dirigée, sous l'autorité du Wali de la région, par un secrétaire général des affaires régionales nommé par le ministre de l'Intérieur. Ce dernier est chargé des missions que le Wali lui délègue et assume, sous l'autorité de ce dernier, les responsabilités suivantes :

- Les actions de coordination, de suivi et d'accompagnement nécessaires pour assister le Wali dans l'exercice de ses attributions mentionnées au chapitre V du décret faisant office de Charte nationale de la déconcentration administrative ;
- La préparation des réunions de la Commission régionale de coordination, la supervision de leur organisation, la coordination de leurs travaux et la rédaction de leurs procès-verbaux ;
- La rédaction de rapports périodiques à soumettre à la commission, faisant état de la mise en œuvre des politiques publiques et sectorielles au niveau régional, en étroite coordination avec les services déconcentrés de l'État et les institutions et entités opérant dans la région ;

⁴⁶- Article 31 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

⁴⁷- Article 31 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

⁴⁸- Article 33 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

- L'élaboration du rapport annuel de la Commission régionale de coordination, lequel est transmis par le Wali de la région, après approbation de ladite commission, à la commission interministérielle de la déconcentration administrative avant la fin du mois de mars de chaque année.

Sans aucun doute, ces deux structures institutionnelles constituent des canaux essentiels de coordination, d'avis et d'observation concernant les programmes et politiques publics au niveau régional. Elles formulent également des propositions visant l'amélioration et la préparation des schémas directeurs de déconcentration administrative et des contrats-programmes, tout en assurant le suivi de la mise en œuvre des divers programmes de développement à l'échelle régionale.

Au niveau préfectoral et provincial, il est institué un comité technique instituée par les dispositions de l'article 5 bis du Dahir n° 1.75.168. Il est investi de plusieurs missions, telles que la prise de toutes les mesures nécessaires pour assurer la coordination des activités des services déconcentrés de l'État au niveau de la préfecture ou de la province, et pour garantir la continuité des services publics fournis. Elle accompagne les programmes et projets d'investissement prévus et les travaux d'aménagement à réaliser au niveau de la préfecture ou de la province, propose des mesures pour surmonter toute difficulté pouvant entraver leur exécution, assure le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques et sectorielles à ce niveau, et émet toute recommandation relative à l'établissement de représentations administratives pour des secteurs ministériels spécifiques ou pour des secteurs conjoints au niveau de la préfecture ou de la province. Elle propose également toutes les mesures visant l'amélioration de la qualité des services publics rendus aux usagers à ce niveau⁴⁹.

Le secrétaire général de la préfecture ou de la province assure le secrétariat permanent du comité technique. À ce titre, et sous l'autorité du gouverneur de la préfecture ou de la province, il est chargé de la préparation et de l'organisation du comité technique, de la coordination de ses travaux, de la rédaction de ses procès-verbaux, et de la gestion et de l'archivage de ses documents⁵⁰.

Conclusion

Une lecture attentive des dispositions du décret portant Charte nationale de déconcentration administrative révèle clairement une forte présence des principes et des mécanismes du New Public Management au cœur du texte. Cela traduit l'orientation du législateur vers une

⁴⁹ - Article 34 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

⁵⁰ - Article 35 du Décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

transformation qualitative du mode de fonctionnement de l'Administration marocaine, en passant d'une logique bureaucratique rigide à une logique de gestion axée sur la performance, l'efficacité et l'efficience comme fondements essentiels.

Il est indéniable que l'opérationnalisation de cette charte représente un outil efficace pour la mise en œuvre du concept de l'administration ouverte, capable de faire faces aux différentes fluctuations qui affectent l'environnement administratif. Cela passe par une utilisation optimale des ressources disponibles et la libération des potentiels administratifs individuels et collectifs, dans le but d'améliorer et de rationaliser les performances.

En outre, la Charte nationale de déconcentration administrative comporte plusieurs mécanismes juridiques et institutionnels visant à accroître l'efficacité de l'exécution de la politique générale de l'État au niveau territorial. Il s'appuie sur une politique de proximité axée sur les besoins réels et fondamentaux des territoires, en particulier les régions, plutôt que de persister dans des politiques publiques imposées directement depuis le centre. Cette approche avait en effet limité le développement territorial et accentué les disparités spatiales, empêchant ainsi la réalisation de la justice spatiale.

On peut dire que juger de l'efficacité de la Charte nationale de déconcentration administrative par une approche textuelle ne constitue qu'une lecture basée sur le texte et les dispositions des articles. Seule la pratique permettra de mesurer l'efficacité de cette nouvelle orientation de l'État dans la gestion des affaires publiques territoriales. Les expériences passées ont montré que la qualité du texte seul ne suffit pas pour la réforme administrative, en raison de la persistance de certains comportements qui manifestent une résistance farouche au changement. Cela nécessite donc des mesures d'accompagnement qui insistent sur l'engagement à respecter la charte, tout en précisant et en clarifiant les responsabilités, afin de faciliter l'application du principe constitutionnel de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Al Hanafi, M. (2005). *Contribution du management des compétences dans la création de la valeur organisationnelle au sein des établissements de la santé : Approche par la qualité* (Mémoire de DESA). Université Cadi Ayyad, Marrakech.
2. Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. *Revue Gestion et Management Publics*, 5.

3. Badri, L. (2019). *La décentralisation au Maroc : Quelles perspectives pour la gouvernance locale et le développement territorial ? (Cas de la régionalisation avancée)* (Thèse de doctorat en Géographie). Université Grenoble Alpes.
4. Barberis, P. (1998). The new public management and a new accountability. *Public Administration Review*, 76(3).
5. Becuwe, A. (2005). Rationalité et management public : De la rationalité limitée d'Herbert Simon à la rationalité encadrée. *Actes du Colloque RECEMAP – Les Grands Auteurs en Management Public*, Université de Lyon 3. Récupéré de <http://www.airmap.fr/images/stories/archives/Simon.pdf>
6. Chevalier, J., & Lochak, D. (1982). Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française. *Revue Française d'Administration Publique*, 24, 679 et s.
7. Décret n° 2.17.618 du 18 Rabii II 1440 (26 décembre 2018), portant charte nationale de la déconcentration administrative. *Bulletin Officiel*, 6738, 27 décembre 2018, p. 9787.
8. Décret n° 2-19-40 du 17 Joumada I 1440 (24 janvier 2019) fixant le schéma directeur référentiel de la déconcentration administrative. *Bulletin Officiel*, 6746 bis, 25 janvier 2019, p. 243.
9. Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration Review*, 87(4).
10. Djouldem, M. (2003). Rhétoriques, controverses et incertitudes dans la conduite de la modernisation de l'action publique. *Actes du Colloque International : Le Changement dans l'administration*, Revue de l'École Nationale de l'Administration, 25, Centre de documentation et de recherches administratives, Alger.
11. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead – Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
12. Eymeri-Douzans, J.-M. (2008). Les réformes administratives en Europe : Logiques managériales globales, acclimatations locales. *Pyramides*, 8.
13. Gould-Williams, J., & Boyne, G. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3). Oxford University Press.
14. Haynes, P. (2010). L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique : Crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances ? *Télescope*, 16(1).
15. Kada, N. (2012). La réforme de l'État territorial. *Revue Française d'Administration Publique*, 141(1).

16. Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public : Gestion et légitimité*. Paris : Dalloz.
17. Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique. (2019). *Guide d'élaboration du schéma directeur de la déconcentration administrative*. Récupéré de https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/GuideDecentralisationAdministrative_28062019_Ar.pdf
18. Muller, P. (1990). *Les politiques publiques* (Coll. Qui sais-je ?). Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
19. Parenteau, R. (1994). *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
20. Pesqueux, Y. (2020). *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)* (Doctorat). France. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02506340/document>
21. Peters, B. G. (2014). *Nouveau management public (New public management)*. Dans L. Boussaguet (Dir.), *Dictionnaire des politiques publiques* (4e éd.). Paris : Sciences Po.
22. Pichault, F. (2011). Le "middle management" sous pression : La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général. *22ème Congrès de l'AGRH*, Marrakech, Maroc, 26-28 octobre.
23. Regoud, S., et al. (2013). *La décentralisation, 30 ans après*. Toulouse : Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.
24. *La Constitution du Royaume du Maroc de 2011*. Promulguée par le Dahir n° 1.11.91 du 27 Chaâbane 1432 (29 juillet 2011), *Bulletin Officiel*, 5964 bis, 28 Chaâbane 1432 (30 juillet 2011), p. 3600.
25. Van Haeperen, B. (2012). Quels sont les principes du new public management ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et Perspectives*, 2.
26. Warwick, D. (1979). *A Theory of Public Bureaucracy*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
27. Ziyani, I. (2011). Le système de déconcentration et les enjeux de l'organisation de l'État dans la perspective de la régionalisation avancée. *Revue Massalik*, (17-18).