

➔ **N° Spécial : l'externalisation**

1. افتتاحية

**نقل الخدمات و الأنشطة الإدارية خارج الإدارة:
فرص غير محدودة واحتياجات مواكبة لازمة**

مما لا شك فيه أن حالات استئجار الإدارات العمومية بمؤسسات من القطاع الخاص للقيام ببعض الوظائف الإدارية أو لتحمل أعباء تأدية خدمات كانت إلى حد قريب من صميم اختصاصات الإدارة، ما فتئت تتزايد وتتسع. ومن أبرز مظاهر هذا التطور ما أقدمت عليه مؤخرا المديرية العامة للضرائب فيما يتعلق بترحيل خدمة استخلاص الضريبة على السيارات وما قامت به قبل ذلك مديرية النقل عبر الطرق والسلامة الطرقية التي استعانت بشبكة من المؤسسات الخارجية لتأمين خدمات تجديد رخص السياقة و البطاقات الرمادية الخاصة بالسيارات.

حقا من الصعب إصدار حكم موضوعي وشامل حول مدى نجاعة المبادرات الإدارية المتخذة من قبل القطاعات الإدارية المعنية، ولكن مع ذلك يجب الاعتراف بأن ظروف تأدية الخدمات المرحلة هاته وشروط إنجازها كانت جيدة للغاية وتتسم بنوع من الحداثة والتطور مما جعلها تلقى الإستحسان من لدن قطاعات عريضة من المرتفقين، بغض النظر عن الثمن المؤدى، مقارنة بحالات الفوضى وطوابير الإنتظار التي كانت تلازم دائما مزاوله هذه المهام مباشرة من طرف المصالح الإدارية.

هذا ما يدفعنا إلى القول إن فرص اعتماد آلية ترحيل الخدمات والأنشطة الإدارية في الإدارة المغربية متعددة وكثيرة جدا، لكن ذلك يقتضي بالمقابل اتخاذ احتياطات مواكبة على عدة مستويات.

إبراهيم زياتي/ رئيس المرصد

Dans ce numéro :

1. افتتاحية: نقل الخدمات و الأنشطة الإدارية خارج الإدارة: فرص غير محدودة واحتياجات مواكبة لازمة؛ إبراهيم زياتي

2. ترحيل الخدمات: حالات ومقارنة واستنتاج؛ رشيد لبكر

3. نقل الخدمات لمؤسسات من خارج الإدارة: الجوانب الإنسانية؛ نور الدين الزاوي

4. L'externalisation de la fonction ressources humaines : quelle opportunité pour l'administration publique marocaine, Rachida AALLALI

5. L'externalisation : B to B ou B to C , El Mehdi DARMOUCH

6. L'externalisation dans le secteur public: l'approche économique, Meriem ABOULETHAR

7. L'externalisation : essai d'explication juridique, Jaouad ARRAS

8. Vient de paraître, Badia BADDAG

Comité de gestion de l'OMAP

Brahim ZYANI
Abdelouhad OURZIK

Khalid BENOSMANE

Mohammed EL BOUZIDI

Badia BADDAG

Professeur à l'ENA, président.

Professeur à l'ENA, vice-président chargé de la publication, de la recherche scientifique et de la coopération.

Ancien professeur à l'ENA, expert en management public, vice-président chargé de la communication, de la formation continue et de l'expertise.

Chargé de mission auprès du PDG de la SNRT, vice-président trésorier, chargé des relations avec le secteur privé.

Chef du Département de la formation diplômante à l'ISA, vice-présidente secrétaire général.

L'Observatoire Marocain de l'Administration Publique, 1, avenue la Victoire, Ecole Nationale de l'Administration.

1. ترحيل الخدمات: حالات ومقارنة واستنتاج*

ترحيل الخدمات من الإدارة إلى القطاع الخاص، ظاهرة جديدة طفت على سطح التدبير العمومي في عدد من القطاعات، الشيء الذي يدعو إلى ضرورة الوقوف لمسألة الظاهرة انطلاقاً من نموذج المدينة التي أنتمي إليها وهي الدار البيضاء، وإبراز بعض الملاحظات المسجلة عليها، وهذا ستحاول هذه الورقة إبرازه، انطلاقاً من نقطتين:

النقطة الأولى: أمثلة ميدانية

- 1- الاكتظاظ الكبير الذي سجله المواطنون في المصالح الخارجية لوزارة النقل المكلفة بتجديد رخص السياقة، دفع بالوزارة الوصية إلى إسناد هذه المهمة إلى وكالات خاصة موزعة على كل مناطق المدينة، وخصصت لذلك موقعا على الأنترنت، يمكن المرتفق عند الولوج إليه، من الاطلاع على خارطة هذه الوكالات الموزعة على كل أطراف المدينة، وله أن يختار بعدها، الوكالة القريبة منه أو أي وكالة أخرى، لإتمام العملية في ظروف جد مريحة ووقت لا يتعدى بضع دقائق، بدل الساعات التي كانت تستنزف الجهد والوقت في مراكز وزارة النقل، مع الإشارة إلى أن ثمن الخدمة هو 120 درهم !.
- 2- الحالة الثانية، تتعلق بأداء الضريبة السنوية على السيارات، الذي كان يدخل المواطن في طابور من الانتظار، الشيء الذي جعل مديرية الضرائب، ترحل هذه الخدمة إلى القطاع الخاص من أبنائك وشركات تحويل الأموال، حيث يمكن للمواطن الأداء بسهولة مقابل 22 درهم (أو 5 دراهم ونصف في الشبايك البنكية).

النقطة الثانية: بعض الملاحظات

- نظرا لما أبانت عنه هذه العمليات، من تجويد في الخدمة المقدمة للمرتفق، من حيث السرعة و الراحة وتوفير الوقت، يمكن تعميمها على عدة قطاعات، ومنها مثلا تجديد البطاقة الرمادية أو دفع أوراق التعويض عن العلاجات الطبية لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أو جوازات السفر ...
- تعميم هذه الخدمة يقتضي بعض الشروط منها: ضرورة تحمل الدولة ذاتها مقابل هذه الخدمة، لأن المستفيد منها ليس المواطن فقط بل الإدارة ذاتها التي ليست لها القدرة الكافية، بشريا ولوجيستيا لاستقبال صبيب المواطنين، وبالتالي فلا يعقل أن يتحمل المواطن كلفة قرار عمدت إليه الإدارة لأنه يخدم مصلحتها بالدرجة الأولى، ثم المواطن في الدرجة الثانية، علما أن خدمة المواطن وإرضاءه يبقى الهاجس الأسمى للإدارة.
- بعض شركات القطاع الخاص ومنها الشركة المغربية للنقل أو شركة ليديك مثلا، التجأت هي الأخرى إلى حل ترحيل الخدمات إلى أكشاك حرة بحيث يستفيد المواطن من الخدمة بلا أداء إضافي، وبالتالي فإن الإدارة ملزمة، على غرار هذه التجربة، بجعل هذه الخدمات مجانية لفائدة المواطن، إذ كيف يعقل أن القطاع الخاص المفروض فيه سعيه إلى الربح يوفر خدمة الترحيل هذه بلا مقابل، في حين أن الإدارة ، التي ما خلقت إلا من أجل رعاية الصالح العام و خدمة المواطن ترحل خدماتها مقابل عوض على هذا الأخير.
- إذا رفضت الإدارة التكفل المادي بهذه الخدمة عوضا عن المواطن، وباعتبار أن الدولة تتبنى اختيارات لبيرالية، فيمكن لها في آن واحد، جعل الخدمة موفرة في مقراتها بلا أداء إضافي، أو مرحلة لدى الغير بمقابل، وتترك للمواطن حرية الاختيار، وليس أن تفرض عليه اللجوء قسرا إلى هذه الخدمات المرحلة كما فعلت المديرية الجهوية للضرائب بالنسبة للضريبة السنوية هذا العام – رغم أنها جعلت الأمر اختياريا في إعلاناتها- ، لأن في ذلك ضرب للقدرة الشرائية وإذعان غير مبرر في حق المواطن وغضب لحقه الاختيار وحضر غير مبرر لحق الجميع في الاستفادة من الخدمات العمومية.

***رشيد لبكر: أستاذ القانون العام كلية الحقوق / سلا**

2.نقل الخدمات لمؤسسات من خارج الإدارة: الجوانب الإنسانية*

أصبحت مشاهدة شركات الخواص تقوم بمهام يومية من قبيل الاستقبال والنظافة... امرا مألوفاً بالإدارات والمؤسسات العمومية في إطار إسناد هذه الأنشطة لهيئات من خارج الإدارة. وبعيدا عن أسئلة طبيعة التعاقدات ومدى نجاعة هذه العملية ومردوديتها بالنسبة للإدارة، أود أن أتناول جانبا اجتماعيا يهم العلاقات بين مستخدمي هذه الشركات وموظفي الإدارات العمومية المعنية. ففي بداية العهد بهذا النوع من الخدمة، تفاجأ الموظفون بتواجد أشخاص رجالا ونساء يتشحون بزي موحد يحمل اسم إحدى شركات الاستقبال أو النظافة... وتناقلت أسئلة عديدة حول دور هؤلاء الأشخاص بالضبط، وما هي وضعيتهم القانونية إزاء الإدارة، وهل سيغيرون وجه الاستقبال والنظافة... بالمؤسسة، وكيف سيتعاملون مع الموظفين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم الوظيفية ومع زوار المؤسسة، وذلك بعد أن كان زملاء لهم بالعمل يؤدون هذه المهام لسنين طويلة. والذين أصبح مصيرهم منذئذ يطرح أكثر من علامة استفهام.

لكن مع مرور الوقت تبددت الأسئلة جميعها واستأنس أصحاب الدار بالضيوف الجدد ونسجت علاقات إنسانية وصلت حد الحميمية ، علاقات ملؤها الثقة والمودة والتعاطف خاصة وأن مستخدمي الشركات المذكورة لا يملون من الشكوى من أجورهم الهزيلة التي لا تبلغ الحد الأدنى للأجر. فترى البعض من أصحاب الدار يوصون أحد المستخدمين بتبليغ رسالة شفوية إلى أحد الزملاء بالعمل أو يتركون حاجياتهم أو مقتنياتهم لدى مكتب الاستقبال مخافة الحرج مع رؤسائهم الإداريين. بل قامت حركات تضامنية مع هؤلاء المستخدمين هنا وهناك في العديد من الإدارات لمساعدتهم في حالة الطوارئ أو في المناسبات الدينية.. أو تدخلات لدى مسؤولين نافذين بالإدارة لإيجاد شغل ملائم لأحد المستخدمين... ولا تشفع الحركية التي تعتمد عليها الشركات لنقل مستخدميها من مرفق إلى آخر في التأثير على هذه العلاقات إذ سرعان ما يستأنس الوافدون الجدد بالأجواء الحميمة بسرعة مذهلة تعكس بعمق أهمية الجانب الاجتماعي داخل المنظومة الإدارية.

نورالدي الراوي ، رئيس مصلحة بإدارة مركزية

3. L'externalisation de la fonction ressources humaines : quelle opportunité pour l'administration publique marocaine ?*

Face aux exigences de la modernisation de l'administration publique marocaine, un changement d'attitude a été enregistré dans la gestion publique au cours des vingt dernières années. L'externalisation et la privatisation de l'offre de services publics sont des exemples de changements caractéristiques pour répondre aux attentes grandissantes des citoyens. Outre la situation des finances publiques, de plus en plus difficile, le recours à l'externalisation s'explique par d'autres facteurs, notamment la rationalisation des charges liées aux pensions de retraite des fonctionnaires, le manque d'expertise pour certaines activités et le recentrage sur les missions essentielles.

Le nettoyage, la restauration, les activités de sécurité sont des exemples d'activités pour lesquelles le recours à des promoteurs privés nous paraît comme une évidence. Qu'en est-il de la fonction ressources humaines ? Peut-on envisager une externalisation ou un outsourcing des activités relatives à la GRH ? Peut-on toujours croire à l'adage « ce que l'on fait soi-même est mieux fait ».

Dans ce cadre, l'externalisation des activités opérationnelles et administratives permettra de se concentrer davantage sur les missions essentielles d'ordre stratégique en GRH. C'est une opportunité également pour profiter de certaines connaissances spécifiques sans pour autant augmenter les effectifs.

L'informatisation de la GRH est un axe principal de la stratégie e-gouvernement pour moderniser l'appareil administratif. Néanmoins, l'usage des SIGRH¹, dans les différents départements, n'est pas optimisé. Certaines fonctionnalités restent encore sous exploitées à cause d'un manque de compétences et d'expertise en la matière. Par conséquent, les objectifs en matière de simplification, de réduction des charges et des contraintes de gestion n'ont pas été atteints. En effet, les défis techniques qu'impliquent la mise en place et la maintenance de tels systèmes représentent un coût très élevé pour l'administration. Ainsi, l'outsourcing des SIGRH semble alors une bonne alternative.

Il est important de signaler que les motivations d'externalisation peuvent varier en fonction de la nature de l'activité RH. La réduction des coûts est le principal facteur de l'externalisation des tâches administratives tandis que celles relatives au développement des RH répondent à des soucis de qualité et d'expertise. L'objectif est de faire de l'outsourcing RH un choix rationnel et opportun et non pas un effet de mode. Il s'agit d'anticiper les risques relatifs à la perte de contrôle, de compétences et aux fuites d'information.

* **Rachida AALLALI**, chercheur en sciences de gestion.

4. L'externalisation : B to B ou B to C ?*

Dans tout contexte managérial public, l'externalisation désigne l'action de séparer une fonction organisationnelle pour la confier au secteur privé dans une logique de recentrage de l'entité publique sur son cœur de métier d'optimisation de la rentabilité de ses structures opérationnelles. Au-delà de l'instrument juridique consacrant sa mise en œuvre (marchés publics, PPP ou peut-être faudrait-il juste avoir recours à la contractualisation à l'instar du secteur privé), il importe d'examiner l'externalisation en fonction de l'ampleur qu'on souhaite lui accorder puisqu'elle peut s'appliquer initialement aux activités annexes (sécurité, intérim, restauration, etc.) mais aussi s'étendre aux structures fonctionnelles (SI, RH, études juridiques, etc.), voire même aux structures opérationnelles. Pour ce faire, on distingue deux configurations à savoir, le cas où l'externalisation s'inscrit dans une relation de Business to Business (B to B) et le cas où l'entité privée se charge des services publics dispensés directement à l'utilisateur (B to C).

Dans le **premier cas**, l'externalisation paraît plutôt opportune pour assurer une meilleure allocation des ressources publiques au fur et à mesure qu'on s'aperçoit que l'entité publique ne se focalise plus sur sa raison d'être définie par le besoin pour lequel elle a été créée et qu'elle se laisse davantage embourber dans la gestion fonctionnelle. Ainsi, des gains peuvent être obtenus lorsque le secteur privé apporte précisément des solutions adaptées aux besoins de la gestion publique, notamment, en termes d'expertise (*niveau vertical*) et d'intégration des fonctions externalisées à temps partiels (*niveau horizontal*).

Dans la structure où j'exerce, la justification par le niveau horizontal semble particulièrement plus lancinante puisque certaines fonctions « support » ne nécessitent pas une intégration à plein temps. Mais si déjà le décloisonnement des ressources internes entre les structures est assez pratiqué, il peut remédier en partie à ce rythme rompu des flux des tâches.

S'agissant du **deuxième cas**, l'externalisation est plutôt susceptible d'affecter la qualité du service public dispensé à l'utilisateur. En effet, l'entité publique doit être garante de la continuité et de l'accessibilité de la prestation externalisée car l'intervention du secteur privé demeure conditionnée par le profit marginal. Ainsi, ce qui importe dans ce cas c'est de justifier l'ensemble des coûts de transaction motivant l'externalisation, de veiller à l'observance des valeurs du service public^(*) et de sécuriser l'instrument juridique dédié au-delà des dispositions disparates protégeant les employés (article 20 du CCAGT, article 86 du code du travail). Aussi, est-il proposé de consacrer des normes obligatoires et de labelliser les entreprises éligibles à la gestion des prestations publiques aux usagers.

(*) Voir une étude comparative à ce sujet : « *L'externalisation et les valeurs du service public : l'expérience australienne* », Richard Mulgan, in *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 71 (pp. 55-71).

* **El Mehdi DARMOUCH**, doctorant en droit public et Administrateur au Ministère de l'Intérieur

5. L'externalisation dans le secteur public: l'approche économique *

Le développement de l'externalisation dans le secteur public s'inscrit en général dans le cadre des politiques de réformes de l'Etat lorsque ce dernier souhaite se recentrer sur le cœur de ses missions. Le mouvement d'externalisation pouvant devenir une ligne directrice de l'action publique et la motivation d'une telle stratégie d'externalisation pouvant être exclusivement financière dans un contexte de tensions budgétaires qui pèsent sur la plupart des gouvernements²

Par ailleurs, il semble utile de présenter brièvement l'approche économique de l'externalisation qui permet de fournir aux juristes des outils d'analyse quant aux facteurs d'efficacité nécessaire à l'évaluation du bien fondé d'une décision d'externalisation, de l'absence de justification d'une telle décision ou encore des modalités pratiques de sa réalisation.

- La théorie des coûts de transactions stipule qu'une entreprise décidera de d'internaliser ou d'externaliser en fonction des coûts de production et de transaction. La totalité de ces coûts sera comparée selon qu'on utilise la transaction furtive du marché ou l'intégration au sein d'une hiérarchie³.
- La théorie des capacités dynamiques qui suggère que l'intégration ou la désintégration des activités sont avant tout déterminées par l'aptitude de l'organisation à détenir des capacités «dynamiques».
- La théorie évolutionniste qui met l'accent sur les limites cognitives des organisations et la nécessité de consacrer leurs efforts aux seules activités qu'elles maîtrisent afin de garder leur avantage concurrentiel, laissant les activités "qu'elles réalisent avec une moindre performance" au marché.

Le raisonnement économique permet ainsi de fournir les arguments en faveur du choix d'une forme de gouvernance qui dépend de la coordination entre agents économiques qui, elle-même, se base sur des accords volontaires et bilatéraux.

Des montages contractuels complexes sont parfois nécessaires à l'élaboration des contrats d'externalisation notamment les contrats de partenariats, et peuvent être source de risques significatifs pour la personne publique. Ces contrats sont généralement de long terme, ils comportent comme éléments de base : le type d'activité externalisée, le nombre de personnes transférées et les actifs cédés.

Enfin, la réussite de tels contrats reste tributaire des compétences au sein du secteur public:

- ✓ Des compétences liées au suivi et au contrôle de l'exécution contractuelle au-delà de la rédaction des contrats,
- ✓ Des compétences ayant trait à la réalisation d'une évaluation économique globale permettant de jauger l'optimalité d'un contrat,
- ✓ Des compétences relatives à la réingénierie des prestations à externaliser,
- ✓ Des compétences d'achat suffisamment développées afin de bien définir le besoin et d'élaborer les cahiers des charges.

Toutefois, la personne publique contractante doit conserver suffisamment de capacités en interne afin de palier à la sous performance ou défaillance du prestataire ou en cas de décision de ré internalisation à la fin du contrat.

***Par Meriem ABOULETHAR
FSJES, AIN SEBAA**

Références bibliographiques

- Revue Internationale des Sciences Administratives 2005/1 (Vol. 71).
- Les réformes dans la Fonction publique : une revue de littérature économique internationale, N57, Août 2010.
- SALMON.K, L.Legendre, L'externalisation : une démarche emblématique de modernisation du secteur public, Le Club des Acteurs de la Performance Publique, Juillet 2011.
- BARTHELEMY.J, L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle, Communication à la 8 Conférence Internationale de Management Stratégique 26-28 mai 1999.
- BROUSSEAU. E, Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation, Colloque « Aspect Juridiques de l'Externalisation », Centre de Droit des Contrats (Université de Lille II), 21/11/1997.

²Jérôme BARTHELEMY, L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle, Communication à la 8 Conférence Internationale de Management Stratégique 26-28 mai 1999.

³Les réformes dans la Fonction publique : une revue de littérature économique internationale, N57, Août 2010.

6.L'externalisation : essai d'explication juridique*

Actuellement la thématique de l'externalisation revêt une grande importance en raison de la multiplication des cas de recours au secteur privé pour la gestion de différentes catégories de tâches administratives. Mais, une telle thématique suscite des questionnements d'ordre juridique qu'il est judicieux d'éclaircir :

1- Soubassement juridique : Le terme externalisation n'a pas d'existence juridique dans la législation marocaine, mais équivaut soit à la sous-traitance soit à la gestion déléguée des services publics.

1-1- Selon une lecture juridique restrictive : La législation marocaine contient des dispositions relatives à la sous-traitance qui équivaut à l'externalisation dans la mesure où les deux termes signifient transfert d'activités situées en marge du cœur de métier ou de la mission stratégique de l'administration ou de l'entreprise (telles par exemple la sécurité, la maintenance, le jardinage, la restauration...).

1-2- Selon une lecture juridique extensive : Etant donné que l'Etat ne peut pas totalement maîtriser tous les secteurs et, étant donné que le transfert de certaines activités administratives, accessoires ou principales, au secteur privé peut contribuer à l'optimisation des ressources, des risques et de la performance y afférents, le législateur marocain a prévu une panoplie de textes juridiques réglementant les différentes formes de passation de la commande publique afin de bénéficier des capacités de gestion, de financement et d'innovation du secteur privé

1-3- Parallèlement, le législateur marocain a développé un certain nombre de mesures afin de rationaliser le recours à la pratique de « l'externalisation » ou de la sous-traitance, telles que :

- **Délimitation des responsabilités :** Peu importe le formalisme juridique du contrat de « l'externalisation » (gestion déléguée, PPP, marchés publics...), le partenaire privé demeure seul responsable, vis-à-vis de la personne publique, des obligations qu'il a réalisées par lui-même ou celles réalisées par ses sous-traitants.
- **Dispositif de gouvernance :** Le suivi et le contrôle reste du ressort de la personne publique et le cas échéant du partenaire privé chargé de l'exécution de l'ensemble des tâches liées à un contrat « d'externalisation ». En parallèle, d'autres moyens d'audit et de vérification peuvent être accomplis par des organes externes (inspections, cour des comptes...).
- **Part d'exécution des missions « externalisées » :** En fixant des seuils des missions ou des tâches à « externaliser ». A titre d'illustration, le décret des marchés publics prévoit 50 % de part de sous-traitance du montant intégral du marché, qui ne doit pas porter sur le lot ou le corps d'état principal du marché.

2- Risques liés à la pratique de « l'externalisation » : A défaut d'une nette clarification des clauses contractuelles qui fixent les droits et obligations de chaque partie contractante et en l'absence d'un suivi permanent qui sert à identifier les failles et les manquements de la pratique de « l'externalisation », celle-ci ne contribuera pas à l'amélioration des services rendus au profit des citoyens et ne permettra nullement pas la rationalisation des ressources financières, humaines et techniques de l'administration publique marocaine.

Cet état de fait se justifie concrètement à travers une pratique « d'externalisation » de plus en plus défailante, comme ça s'est démontré dans les rapports de la Cour des Comptes et du Conseil Economique, Social et Environnemental sur l'état des lieux de la gestion déléguée des services publics locaux. Il en est de même dans un cas pratique relatif à la gestion des dossiers médicaux du personnel appartenant à la Mutuelle Générale des personnels des administrations Publiques (MGPAP). Dans ce cas d'espèce, il est constaté que la MGPAP « externalise » une activité relevant de son cœur de mission - gestion des dossiers des adhérents – à une société employant *des hôtesse d'accueil qui sont les interlocuteurs directs des usagers dans plusieurs agences de la MGPAP !*

TEXTES JURIDIQUES A CONSULTER :

- Loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariat Public-Privé
- Déc Loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics
- Décret n° 2-15-45 pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariat Public-Privé
- Décret n° 2-12-349 du 8 jomada Ier 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics

Par M. Jaouad ARRAS
*Doctorant en Droit Public
et Sciences Politiques*

7.Appel à contribution pour l'élaboration d'un ouvrage collectif portant sur « Les effets potentiels de la régionalisation avancée (R.A) sur l'administration d'Etat dans ses deux niveaux central et déconcentré »

Date limite de l'envoi des propositions de thématiques : 28 février 2016

Thématique générale de l'ouvrage :

L'ouvrage collectif, dont l'OMAP se propose de coordonner la préparation et la publication, a pour objet d'analyser les répercussions potentielles /probables de la régionalisation avancée (R.A) sur l'administration d'Etat au Maroc. Nous partons du postulat que la R.A mise en place dans le pays s'inscrit à moyen terme dans un processus de grande décentralisation territoriale qui va aboutir à un mouvement irréversible de transfert de compétences, de responsabilités et de moyens plus ou moins importants en faveur des régions. Envisagée ainsi, la R.A devrait avoir des impacts réels sur l'administration d'Etat, tant au niveau central qu'au niveau déconcentré. Ce sont ces changements/impacts probables que les auteurs sont invités à identifier, à explorer et à analyser dans une démarche de prospective/futurologie. Ce n'est donc pas un ouvrage de plus sur la R.A, mais une réflexion centrée et ciblée portant sur les mutations que l'administration d'Etat, centrale et déconcentrée, est appelée à connaître ou à subir, à la faveur de la réforme régionale initiée par les pouvoirs publics.

Personnes concernées :

Enseignants chercheurs, experts et consultants, hauts responsables et hauts cadres de l'administration, jeunes doctorants en sciences administratives...

Quelques pistes de réflexions suggérées :

Ces pistes sont données ici à titre purement indicatif. Les auteurs peuvent entrevoir tout autre domaine de changement qui mérite à leurs yeux d'être exploré :

1. Les répercussions de la régionalisation avancée sur les structures, la taille, l'organisation et le fonctionnement des ministères, sur le processus de prise de décision et sur les nouvelles exigences posées par la R.A, entre autres, au travail gouvernemental et à la gestion de l'inter ministérialité....
2. Les effets sur la gestion des ressources humaines placées au cœur des rapports entre l'administration centrale et les régions.... (services extérieurs et collectivités territoriales) : quels types de changement vont affecter la GRH dans l'administration centrale : pourrait-on continuer à recruter, à perfectionner et à former, à évaluer le rendement du personnel central de la même façon qu'on le fait aujourd'hui ?
3. La représentativité de l'Etat sur le plan régional – l'Etat territorial-, il s'agit de mettre l'accent sur le réseau des services déconcentrés –parent pauvre de la réforme administrative dans le pays, qui seront, dorénavant, amenés à travailler avec des acteurs régionaux disposant de plus de légitimité, de moyens et d'attributions. Autrement-dit, comment faire des services déconcentrés de l'Etat des vecteurs de développement de la réforme de l'Etat et de la modernisation de l'administration publique et un interlocuteur responsable et crédible aux yeux des élites régionales de demain ?
4. Les répercussions sur la gestion des finances publiques et les procédures de la gestion de la dépense publique, notamment l'élaboration du budget, les dépenses d'investissement en rapport avec les politiques publiques sectorielles conduites par l'Etat. Le rôle futur des services régionaux de l'Etat dans le processus de gestion financier des politiques publiques dont les administrations centrales seront obligées à renégocier le contenu avec les pouvoirs régionaux en place ! Les aspects d'audit et de contrôle des finances publiques dans une perspective de bonne gouvernance...

Modalités de formulation des propositions de contribution

- Il est vivement souhaitable que les contributions s'inscrivent dans la perspective retenue par la thématique principale de l'ouvrage, qu'elles soient d'une teneur/contenu scientifique de qualité et présentent une valeur ajoutée du point de vue de la science administrative.
- Les propositions devraient être accompagnées d'un résumé d'une page au maximum indiquant les explications complémentaires avec l'approche adoptée.
- La contribution finale (en arabe ou en français), transmise à l'OMAP, doit se situer entre 20 pages maximum et 16 pages minimum, y compris la liste bibliographique.
- La 1^{ère} page contient les éléments d'information suivants : thème de recherche proposé, nom et prénom du chercheur, son adresse électronique, et son n° de téléphone.
- La 2^{ème} page présente le résumé de la contribution.

Calendrier :

- Dernier délai de réception des propositions et résumés : **28 février 2016**
- Réponse de l'OMAP aux auteurs des propositions de recherche : **15 mars**
- Dernier délai de réception des contributions : **30 mai**

Modalités de transmission :

Adresse mail de contact : dr.b.baddag@gmail.com

Modalités d'évaluation :

L'OMAP compte désigner une commission scientifique d'évaluation neutre chargée de se prononcer sur les propositions de contribution. IL compte aussi organiser deux rencontres : la première, le 18 février, destinée à présenter dans le détail le projet du livre collectif : son contenu, ses objectifs et la méthodologie retenue. La deuxième réunion est envisagée pour permettre aux auteurs, dont les thèmes ont été validés, d'exposer leur thématique de recherche en vue de son enrichissement par les observations des autres auteurs.

L'OMAP vous remercie de votre aimable collaboration à la réussite de ce projet scientifique

8. Vient de paraître

Bulletins officiels :décembre 2015-janvier&février 2016

A/Lois ordinaire

- Carrières : B.O n° 6422 du 17 déc 2016
- Sacs en matières plastiques. Interdiction de la fabrication, de l'importation, de l'exportation, de la commercialisation de l'utilisation. : B.O n° 6422 du 17 déc 2016
- Loi de finances pour l'année budgétaire 2016, B.O n°6423 du 21 déc 2016
- Sociétés anonymes, B.O n°6432, du 21 JANVIER 2016
- Code de la famille, B.O n° 6436, du 4 février 2016
- Energies renouvelables, B.O, n° 6436, du 4 février 2016
- Régions, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Préfectures et provinces, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Communes, B.O n° 6440, du 18 février 2016

B/ Conventions

- Convention de coopération judiciaire et juridique en matière civile, commerciale, pénale, familiale, de statut personnel, de liquidation successorale, d'extradition et de transfèrement des condamnés entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de la République du Soudan, dahir n° 1-11-75 Safar 1437 (19 novembre 2015)
- Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale signée par le Royaume du Maroc, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Accord-cadre de coopération entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de la République du Panama, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Accords entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de la République d'Azerbaïdjan, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Accord relatif aux services aériens entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de la République du Tchad, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Accord de coopération culturelle et artistique entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de l'Etat du Koweït, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Accord de coopération dans le domaine de la santé entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de la République de la cote d'ivoire, B.O n° 6440, du 18 février 2016
- Convention de coopération administrative mutuelle dans les affaires douanières entre le gouvernement du Maroc et le gouvernement de l'Etat des Emirats arabes unis B.O n° 6440, du 18 février 2016.

➤ **Déjà parus :**

- N°4: Capitalisation
- N°5: Encadrement
- N°6: Contractualisation

➤ **Les prochains bulletins porteront sur les thématiques suivantes :**

- N°8: Haute administration
- N°9: Evaluation des politiques publiques
- N°10: Interministérialité

Badia Baddag,
Chef du Département du CFD à l'ISA
SG de l'OMAP.