

# **La recherche sur la gouvernance publique dans le cadre du nouveau modèle de développement économique au Maroc**

## **Research on public governance in the framework of the new model of economic development in Morocco**

Othman Dahman, |Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

Louhmadi Abdeljalil | Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

### **Résumé :**

Concept flou, pourtant étymologiquement ancien, la notion très en vogue de gouvernance semble aujourd'hui être mobilisée afin de légitimer de nouveaux rapports entre la politique et l'économie. Dans le cadre du nouveau modèle de développement économique Marocain, elle occupe une place de premier rang, vu que sa propagande est récente, plus que son application fait l'objet de plusieurs débats et confronte un ensemble des obstacles. Dans ce contexte, notre recherche se focalise sur l'étude de la conception des citoyens sur ce nouveau mode de gestion et la mesure de la fiabilité, crédibilité et transparence des décisions des parties prenantes.

**Mots clés :** Bonne gouvernance, management public, développement durable.

### **Abstract:**

The concept of governance is a difficult term to perceive, yet etymologically known for a long time; today it seems to be mobilized to legitimize new relations between politics and the economy. In the context of the new model of Moroccan economic development, it occupies a preponderant place, since its propaganda is recent, more than this; its application is the subject of several debates and faces a set of obstacles. Our research focuses on the study of the citizen's conception of this new management method and on the measurement of the reliability, the credibility and the transparency of the decisions of the stakeholders.

**Keywords:** Good governance, public Management, sustainable development.

## Introduction :

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle pour être repris dans le sens anglais « governance » dans les années 80<sup>1</sup>. Depuis, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise.

Le concept de gouvernance est apparu, en premier lieu, dans la sphère privée comme un standard de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration leur permettant de se prémunir contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires. Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines. Nous entendons principalement parler de « gouvernance d'entreprise », de « gouvernance publique » mais également de « gouvernance environnementale », de « gouvernance territoriale », de « gouvernance urbaine », de « gouvernance mondiale » ou encore de « e-gouvernance », ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition unique.

La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de différents domaines allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales comme la Banque Mondiale et le FMI. La polysémie du terme « gouvernance » soulève des débats. Il permet de réintroduire le pouvoir et la politique dans l'analyse économique. Par ailleurs, il pose en des termes nouveaux la problématique des liens entre État et Marché, tout en tenant compte de cet acteur que constitue la Société civile. La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système, que l'on soit en entreprise, au niveau de l'État, d'une région, ou d'un territoire notamment.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés à l'étude de la gouvernance à partir du point de vue et de la perception des citoyens dans le territoire qui a constitué notre terrain d'étude, la ville de Tanger. Ceci peut être reformulé en une grande question qu'on a répondu à partir de

---

<sup>1</sup> Darine Bakkour, un essai de définition de concept de gouvernance, Décembre 2013, ES N° 2013-05, Laboratoire Montpellierain d'économie théorique et appliqué.

l'élaboration d'une revue de littérature élucidant les concepts de base et une partie empirique permettant d'explorer la réalité.

Par conséquent, l'objet de notre recherche est de définir par la question générale suivante : «Quelle est la perception prise par les citoyens dans un contexte de gouvernance publique et comment peut-on évaluer le rôle de l'état ?».

Pour se faire, notre méthodologie repose sur trois types de sources qui nous ont permis d'avoir une approche différenciée et exhaustive en même temps :

- les données des rapports officiels,
- les données bibliographiques,
- une étude empirique, sous forme de questionnaire exploratoire.

Les données officielles servent de repères et permettent de rassembler les observations pour en faire un modèle ou -plus modestement- pour y saisir les tendances les plus nettes et les mettre à profit dans le développement de la problématique. Les données bibliographiques présentent une vue d'ensemble de la recherche et mettent en perspective les observations. Les questionnements et les enjeux globaux y sont traités avec plus d'acuité. La diversité des approches et des expériences de gouvernance laisse entrevoir de nombreuses possibilités d'action. L'étude de cas de Tanger est un choix motivé par sa proximité bien entendu, mais aussi par l'importance de cette ville au niveau national et par son actualité sur le plan de gouvernance.

## **I. Le concept de la gouvernance dans un contexte de management public :**

La gouvernance et le nouveau management public sont des concepts qui ont fait coulé beaucoup d'ancre pendant les dernières années, dans de nombreux pays quelque soit leur situation économique, développés ou en voie de développement. Au Maroc entant que pays en voie de développement la gouvernance a fait la une de ces rénovations vers le développement. La bonne gouvernance a fait l'objet de toute une section dans la nouvelle constitution de 2011 et dorénavant est considérée comme étant un pilier du changement positif que connaît et connaîtra le pays. A l'échelle internationale, de nombreux pays ont été les premiers à adopter les pratiques de la bonne gouvernance et du nouveau management public et ont déjà récolté les fruits de leurs réformes. Une raison de plus pour décortiquer ce concept et analyser ses enjeux et perspectives.

## **1. Le management public et le New management public :**

L'activité publique est donc partout, et nous l'approchons peu ou prou quotidiennement.

Bien entendu, on imagine implicitement que tout ceci doit être géré, ou devrait l'être, et que des entités aussi nombreuses et importantes nécessitent des processus internes complexes. Pourtant, l'expression « management public », longtemps décriée et désormais régulièrement utilisée tant par les praticiens que par les chercheurs, continue de rester ambiguë. Elle évoque des considérations diverses et hétérogènes, pour le meilleur et pour le pire. Elle est entendue tantôt comme un synonyme de privatisation ou de « marchandisation » des administrations, et tantôt comme une source potentielle de revitalisation des politiques publiques, avec parfois des connotations venues d'outre Atlantique porteuses d'attraction autant que de rejet... Objet de diabolisation sémantique, phénomène de mode ou démarche opportune ? Le management des organisations publiques représente aujourd'hui un concept incontournable.

Par définition, le management public renvoie à un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance optimale d'une organisation vouée au service public. Il représente un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance des organisations publiques. Il contribue à la modernisation et la relégitimation de ces organisations après plusieurs décennies de remise en question de leur efficacité, voire de leur existence, par les approches néolibérales.

L'une des caractéristiques marquantes du management public est le changement du centre d'intérêt qu'il provoque et l'évolution. Le management public a fourni un éclairage sur des objets que l'administration publique wébérienne a laissé dans l'ombre : performance, efficience, résultats... En mettant l'accent sur des aspects inexplorés de l'administration publique, le management public force tant les chercheurs que les praticiens à porter un regard neuf sur les façons de gérer l'État, de rendre les services aux citoyens et de concevoir les outils d'intervention de l'État. Le management public amène une nouvelle façon de voir et de concevoir la manière de gérer la chose publique. Évidemment, ce mouvement contient une forte dimension idéologique et, par conséquent, porte en lui le germe d'une intolérance récusant toute diversité intellectuelle<sup>2</sup>. Cependant, considérant les relations entre le management public et l'approche traditionnelle, ou wébérienne, de l'administration publique, ces deux approches ne

---

<sup>2</sup> Hood, 2005, p. 23

sont pas nécessairement incompatibles; elles sont plutôt deux façons complémentaires d'observer un même objet et ont constitué une base propice pour l'évolution de nouvelles pratiques plus développées regroupées sous le nom du New Public Management, dont la traduction française « La nouvelle Gestion Publique ».

Le vent du New Public Management n'est qu'une bifurcation par rapport au management public stricto sensu. Dans la perspective du management public (« normal » ou « new »), l'action publique doit considérer comme prioritaire les conditions de réussite de l'efficacité (cohérence gestionnaire) sans pour autant oublier le caractère public dans lequel s'inscrit cette action (cohérence politique). Cela suppose de réunir certaines conditions : la définition d'un objectif mesurable (et du résultat attendu à l'échéance), par référence à un moyen/long terme défini, pertinent, cohérent par rapport à la mission et à la vocation du service concerné, la cohérence des moyens engagés, l'évaluation de la satisfaction des citoyens, l'identification des effets pervers, la coordination entre les différents services de l'État étant alors constitutifs du New Public Management.

Ce passage également évoque l'apparition de ce qu'on appelle la gouvernance, et son évolution à la bonne gouvernance.

## **2. De la gouvernance à la bonne gouvernance :**

Aujourd'hui, on désigne par gouvernance un ensemble de mécanismes de gestion et de régulation d'un système social - local, national ou international – en vue de garantir des objectifs communs. L'idée de gouvernance, s'oppose à une autorité unique imposant ordres unilatéralement et verticalement. Le mot repose sur « l'unité – et non l'unicité – des intérêts<sup>3</sup> » puisqu'il s'agit de veiller à une cohérence politique entre entités hétérogènes liées par des enjeux mutuels.

Quant à la bonne gouvernance, Selon la Banque mondiale, ce concept renvoie à « la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue du développement »

Elle considère que le développement n'est pas envisageable sans une gestion efficace des ressources économiques et sociales d'un pays.

---

<sup>3</sup> LAMY, Pascal, « L'OMC dans l'archipel de la gouvernance » Allocution à l'Institut des hautes Etudes Internationales IHEI, Genève, 14 mars 2006, p.3

## **II. Analyse Empirique : la gouvernance publique, cas de Tanger :**

Pour terminer cette partie amont de notre recherche portant sur un descriptif détaillé de la gouvernance, nous avons fait le choix de réaliser une étude empirique sur la gouvernance dans la Ville de Tanger.

### **1. Problématique, variables et contexte de la recherche :**

La démarche première et préalable à tout processus de recherche est celle de la construction de son objet de recherche. Comme le résument F. ALLARD-POESI et C. MARECHAL (1999,p. 34)« L'objet d'une recherche consiste en la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : « Qu'est-ce que je recherche ? ».

Lors de l'introduction générale de ce travail, l'objet de recherche a été défini par la question générale suivante : «Quelle est la perception prise par les citoyens dans un contexte de gouvernance publique et comment évalue le rôle de l'état ? »

La délimitation et la définition de l'objet de recherche ainsi que la définition du cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche permettent de définir les variables de recherche sur la lumière de la problématique retenue. Il s'agit de définir les attributs de la gouvernance publique et de déterminer les relations supposées entre ces variables.

#### **1.1. Questions centrales :**

- ☐ Comment la bonne gouvernance peut se rapprocher des préoccupations de fonctionnement de l'administration et du rôle de l'état?
- ☐ Comment peut-elle se rapprocher des préoccupations des citoyens ?
- ☐ Comment peut-elle être reliée aux usages faits dans les administrations publiques ?

#### **1.2. Questions directrices :**

- ☐ Quelle perception ont les citoyens sur la gouvernance publique ?
- ☐ Existe-t-il un lien entre le fonctionnement de l'administration, le rôle de l'état et la bonne gouvernance?

☐ La situation socioéconomique individuelle et contextuelle est-elle un facteur de différenciation en matière de bonne gouvernance publique?

☐ Le degré d'implication des parties prenantes dans la gouvernance publique, influencera-t-il à l'atteinte de l'amélioration des indicateurs socio-économiques du pays?

### **1.3 Variables de la recherche**

Quelles sont, pour chaque groupe de variables, les dimensions ou les représentations opérationnelles à retenir afin d'assurer une description ou une évaluation empirique valide et appropriée des phénomènes ou concepts étudiés ?

A travers cette recherche, nous proposons de contribuer à l'identification de la perception des citoyens des comportements adoptés par les Instances Etatique Marocaines en matière de la gouvernance, en mettant l'accent sur deux principales hypothèses.

- Hypothèse 1 : il existe un lien de causalité entre le fonctionnement de l'administration publique et la bonne gouvernance publique.
- Hypothèse 2 : L'orientation des politiques publiques vers le rôle de l'état en lien avec la gouvernance, conduit à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

### **1.4 Contexte de la recherche :**

Après avoir exposé les choix effectués en termes de données empiriques et d'approches permettant leur recueil et leur analyse, il s'agit maintenant d'expliquer ceux qui concernent l'unité d'analyse et le terrain d'investigation.

#### **1.4.1 L'unité d'analyse : l'acteur**

En ce qui concerne le choix de l'unité de l'analyse pour les études relatives à la gouvernance publique, la revue de la littérature effectuée lors de la première partie et du premier chapitre de la deuxième partie, a mis en évidence deux approches différentes, mais complémentaires.

La première approche consiste à analyser les caractéristiques d'un acteur qui influencent ses décisions et qui déterminent soit l'échec soit la réussite du processus de la gouvernance publique.

La deuxième approche prend pour unité d'analyse le fonctionnement de l'administration publique.

#### **1.4.2 Le terrain d'investigation : Communauté Urbaine de Tanger :**

Sur 11 570 km<sup>2</sup>, soit 1,6 % de la superficie totale du pays. La région bénéficie de plusieurs atouts liés à sa position géostratégique, son environnement et son dynamisme économique à l'égard des investissements publics et privés. La ville de Tanger est par excellence une ville de Transit, de voyageurs et surtout des marchandises. Le port de Tanger a un rôle important pour le transport de marchandises entre l'Europe et le Maroc : camions TIR

Selon les projections du Haut-commissariat au Plan (HCP), la région comptera 2.625.000 habitants lors du prochain recensement.

La région Tanger-Tétouan représente le deuxième pôle industriel du Maroc après le Grand Casablanca. La wilaya de Tanger constitue le pôle majeur de l'industrie régionale (72 % des emplois industriels de la région).

#### **1.5 L'enquête par questionnaire :**

En effet, la conception de l'enquête recouvre plusieurs opérations qui s'enchaînent et souvent, se superposent. Chacune d'elles implique néanmoins des options précises. La définition de la population et la sélection de l'échantillon, le mode d'accès aux interviewés et la planification des entretiens engagent ainsi la recherche dans sa phase réellement opératoire, et chacune de ces opérations entraîne des conséquences particulières, choses que nous évoquons dans cette section.

##### **1.5.1 La construction et l'administration des questionnaires :**

Construire un questionnaire pour une recherche quantitative c'est construire un instrument de mesure capable de faire le lien entre les concepts et les données ou de passer d'un monde théorique à un monde empirique.

##### **1.5.2 Le choix et l'adaptation des échelles de mesure des variables :**

Le travail de recherche entrepris ici entre plutôt dans le premier cas de figure, puisque la plupart des concepts que nous souhaitons mesurer sont des concepts phares largement étudiés par la recherche théorique et empirique en management stratégique. Pour la majorité des concepts ou variables étudiés, plusieurs échelles de mesure ont été identifiées ce qui a nécessité d'opérer des choix quant aux mesures à retenir. Ces choix ont été guidés par trois critères essentiels : «1) la



fiabilité, 2), la validité et (3) la faisabilité « opérationnelle des instruments de mesure à disposition » (J. ANGOT et P. MILANO, 1999, p. 180).

Les principales décisions concernant le questionnaire émanent : de la construction du questionnaire (type de questions posées, échelles de mesure associées aux questions, la présentation du questionnaire...), des modalités d'administration et de l'échantillonnage, et de la qualité de l'instrument de mesure. En outre, nous présenterons la méthode par triangulation telle que conçue dans cette recherche.

### **2.5.2 La rédaction du questionnaire :**

Les questions ont été répertoriées selon les objectifs de la recherche (comprendre la relation entre le fonctionnement de l'administration publique et le rôle l'état, et la bonne gouvernance). L'outil s'appuie sur un plan qui est agencé en respectant une double logique.

Chaque thème comprenait un certain nombre de rubriques composées de questions s'inscrivant à l'intérieur de chacune. La structure finale de l'outil d'investigation s'est, alors, articulée selon 2 parties:

- ☐ Fonctionnement de l'administration
- ☐ Rôle de l'état.

<b>G1. D'après vous, l'administration fonctionne-t-elle bien ? :</b> (Entourez le chiffre correspondant à la réponse *)							
1	2	3	4				
++	+	-	--				
Oui, très	Oui, plutôt	Non, pas vraiment	Non, pas du tout				
* Pour les questions où figure une grille numérotée de 1 à 4, les modalités correspondantes sont celles décrites ci-dessus							
<b>G2. Avez-vous confiance dans les institutions suivantes ?</b>							
				++	+	-	--
A. L'administration (en général)				1	2	3	4
B. Le système judiciaire				1	2	3	4
C. La police				1	2	3	4
D. L'armée				1	2	3	4
E. Le système de santé public				1	2	3	4
F. Le système d'éducation public				1	2	3	4
G. L'administration fiscale (impôt, douane)				1	2	3	4
H. Le système de sécurité sociale				1	2	3	4
I. Le parlement				1	2	3	4
J. La presse				1	2	3	4
K. Les syndicats				1	2	3	4
L. Les grandes entreprises				1	2	3	4
<b>G3. D'après vous, quels sont les problèmes de l'administration ?</b> 1. Oui 2. Non							
A. Absentéisme							
B. Corruption							
C. Politisation							
D. Incompétence							
E. Réglementation inadaptée							
F. autres : _____ (précisez)							
<b>G4. A votre avis, la corruption constitue-t-elle un problème majeur pour le pays ?</b> 1. Oui 2. Non							
<b>G4a. Avez-vous été victime de la corruption des fonctionnaires, au cours de l'année écoulée ?</b> 1. Oui 2. Non 3. Pas de contact avec l'administration							
A. Vous, personnellement							
B. Un membre de votre ménage							
<b>G4b. Si oui, à quelle occasion (principale) ?</b> _____ (précisez)							
<b>G4c. Si oui, dans quel service (principal) ?</b> _____ (précisez)							
<b>G4d. Si oui, quel est le montant total que vous avez dû payer pour la corruption au cours de l'année ?</b> _____ (1000 Fcfa)							
<b>G5. D'après vous, au cours de l'année écoulée, la corruption est :</b> 1. En baisse 2. Stable 3. En hausse							
A. Au quotidien (petite corruption)							
B. Au sommet de l'Etat (grande corruption)							
<b>G6. Au cours de vos démarches administratives, en général, avez-vous trouvé tout de suite le responsable dans son bureau ?</b> 1. Oui 2. Non, j'ai dû attendre / revenir 3. pas de démarches							
<b>G6a. Si vous avez dû revenir avant d'obtenir satisfaction, combien de fois (au maximum) ?</b> _____							
<b>G6b. Dans quel service principalement avez-vous eu ce problème ?</b> _____ (précisez)							
<b>G7. D'après vous, le nombre de fonctionnaires est :</b> 1. Trop élevé 2. Normal 3. trop faible							
<b>G9. Pour améliorer le travail des fonctionnaires, pensez-vous qu'il faudrait :</b> 1. Oui 2. Non A. Lier les salaires au mérite (productivité) B. Sanctionner (voire licencier) ceux qui sont défaillants							
<b>G10. Depuis l'année dernière, le fonctionnement des services publics suivants s'est :</b> 1. Amélioré 2. Maintenu 3. Dégradé A. Administration (en général) B. Sécurité (police) C. Santé (hôpitaux, dispensaires, etc.) D. Education (EPP, CEG, Technique, etc.) E. Infrastructure urbaine (route, marché, voirie, etc.) F. Autres : _____ (précisez)							
<b>ROLE DE L'ETAT</b>							
<b>G11. A votre avis, l'Etat doit-il intervenir dans les affaires purement économiques ?</b> 1. Oui, il doit jouer un rôle majeur dans la sphère économique 2. Non, l'Etat doit laisser place au secteur privé et intervenir seulement en cas de problème							
<b>G12. Etes-vous plutôt favorable à :</b> 1. La libéralisation économique 2. L'économie administrée (par l'Etat)							
<b>G13. Etes-vous favorable à la privatisation des entreprises publiques ?</b> 1. Oui, pour toutes les entreprises publiques 2. Oui, pour certaines 3. Non, pour aucune							
<b>G14. Comment jugez-vous la transparence sur les politiques ou réformes en cours ? Les autorités diffusent au public :</b> 1. suffisamment d'informations 2. pas assez d'informations 3. trop peu d'informations							
<b>G15. Selon vous, les orientations stratégiques de la politique actuelle sont-elles claires et crédibles ?</b> 1. Oui 2. Non							
<b>G16. Selon vous, les politiques mises en oeuvre tiennent-elles compte des aspirations de la population ?</b> 1. Oui 2. Non							
<b>G17. D'après vous :</b> 1. Oui 2. Non A. Les autorités/gouvernants sont-ils compétents ? B. Ont-ils une réelle volonté d'entreprendre des réformes ? C. Les Institutions sont-elles adaptées au contexte du pays ?							
<b>G18. Etes-vous favorable au système de recouvrement (partiel ou total) des coûts pour :</b> 1. Oui 2. Non A. les services de santé (santé de base, hôpitaux, etc.) B. l'éducation (primaire, secondaire et supérieure)							
<b>G19. Etes-vous plutôt favorable à :</b> 1. L'école publique pour tous 2. L'existence à la fois d'école publique et privée 3. Le retrait total de l'Etat du système éducatif							
<b>G20. Pour qu'une société soit juste, est-il important de :</b> (Entourez le chiffre correspondant au degré d'importance accordé à la proposition *)							
				++	+	-	--
A. Eliminer les grandes inégalités de revenus				1	2	3	4
B. Garantir les besoins de base pour tous				1	2	3	4
C. Reconnaître les gens selon leurs mérites				1	2	3	4
<b>G21. Parmi les priorités du pays au cours des 10 prochaines années, lesquelles vous paraissent les plus importantes ?</b> (citer les 2 principales) priorité 1 priorité 2							
1. Maintenir l'ordre dans le pays							
2. Augmenter la participation des citoyens aux décisions du gouvernement							
3. Combattre la hausse des prix							
4. Garantir la liberté d'expression							

Figure 1 : présentation du questionnaire de la recherche

## **1.6 Les modalités d'administration du questionnaire et d'échantillonnage :**

Notre choix s'est porté, de fait, à l'enquête face à face. Elle permet une réalisation de l'enquête dans des délais relativement courts lorsqu'il y a précision de la date limite de réalisation du questionnaire.

### **1.6.1 La préparation des données :**

L'ensemble des données collectées par questionnaires a été soumis à un certain nombre d'analyses statistiques dans l'objectif de découvrir, décrire et comprendre le management public dans un contexte de gouvernance publique.

Toutefois, les informations fournies par les questionnaires n'étaient pas toutes directement exploitables en l'état. Elles ont été soumises à un travail de préparation afin qu'elles soient opérationnelles pour les traitements statistiques.

Ainsi, au fur et à mesure de l'avancement de l'enquête, un travail de vérification de la qualité du remplissage était effectué dans le but de repérer les éventuelles anomalies et d'y remédier quand il y avait possibilité de le faire.

### **1.6.2 Les critères de qualité de l'instrument de mesure :**

La validité et la fiabilité sont les deux critères les plus retenus pour évaluer les recherches en sciences de gestion.

- La validité : La validité est liée à la question de savoir dans quelle mesure un test ou un instrument mesure bien le(s) attribut(s), concept(s) ou variable(s) qu'il est censé mesurer.

-La fiabilité : La fiabilité est liée à la stabilité des instruments de mesure et la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure.

### **1.6.3 Echantillon de l'enquête :**

Suite à notre stage au niveau du conseil régional de Tanger-Tétouan, nous avons constaté qu'il y a une fréquence de visite moyenne de 100 personnes par mois, pour cela nous avons choisis d'interroger 30 personnes, choses qui constitue notre échantillon, qui à son tour représente 30 % de la population totale par mois.

## 2. Résultats de la recherche et discussion

Après avoir collecté les informations relatives à notre enquête exploratoire, et après les avoir codifiées au sein d'une base de données reconstituée, nous avons mobilisé le logiciel SPHINX pour les exploiter.

Cette partie de notre recherche a pour objectif premièrement, de relever les résultats obtenus de notre questionnaire. Puis identifier et concevoir les traits de gouvernance publique à la ville de Tanger.

### 2.1 Analyse de résultats de l'enquête :

Cette section de notre mémoire est consacrée à la présentation des résultats de l'enquête que nous avons mené, sous forme de graphiques et de tableaux avec des explications et de commentaires.

#### 2.1.1 Le fonctionnement de l'administration et la gouvernance publique :

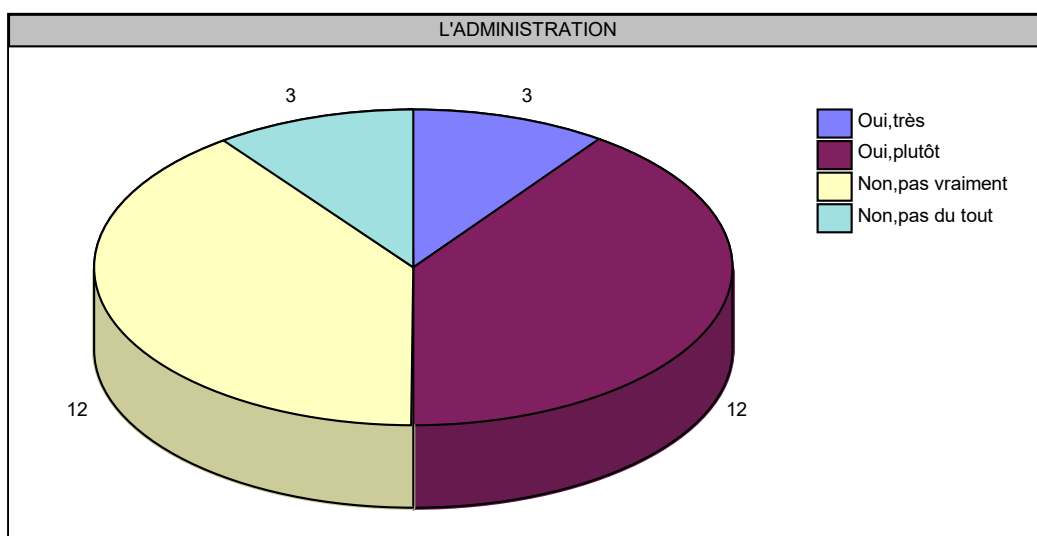


Figure 2 : Appréciation globale de l'administration publique

#### Commentaire :

Selon les résultats obtenus de notre enquête, 40 % des interrogés affirment que l'administration ne fonctionne pas vraiment bien, or 40 % confirme qu'elle fonctionne plutôt bien, cependant il y a une confusion sur le service rendu par l'administration publique.

## 2.1.2 Le rôle de l'état et la bonne gouvernance :

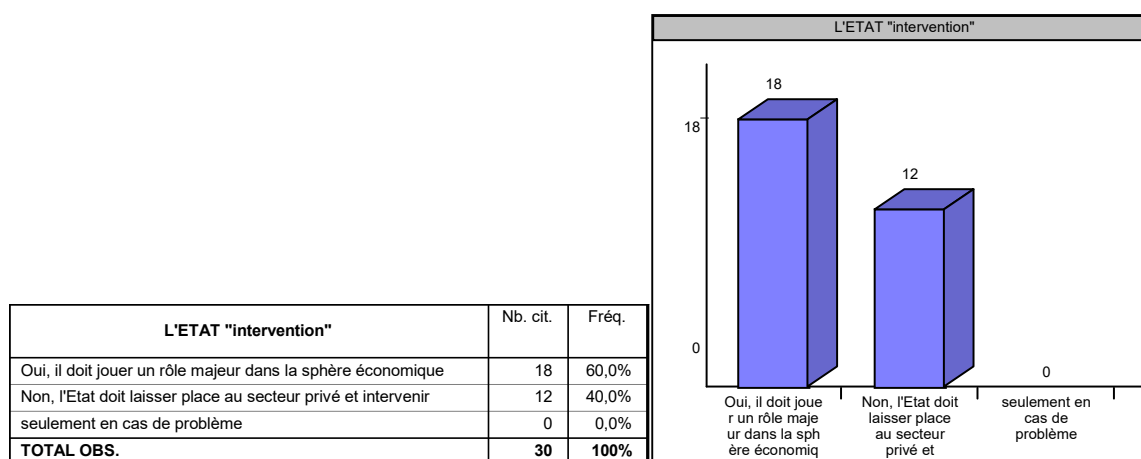


Tableau 1: Identification du rôle de l'état dans les affaires économiques

Figure 3: Identification du rôle de l'état dans les affaires économiques

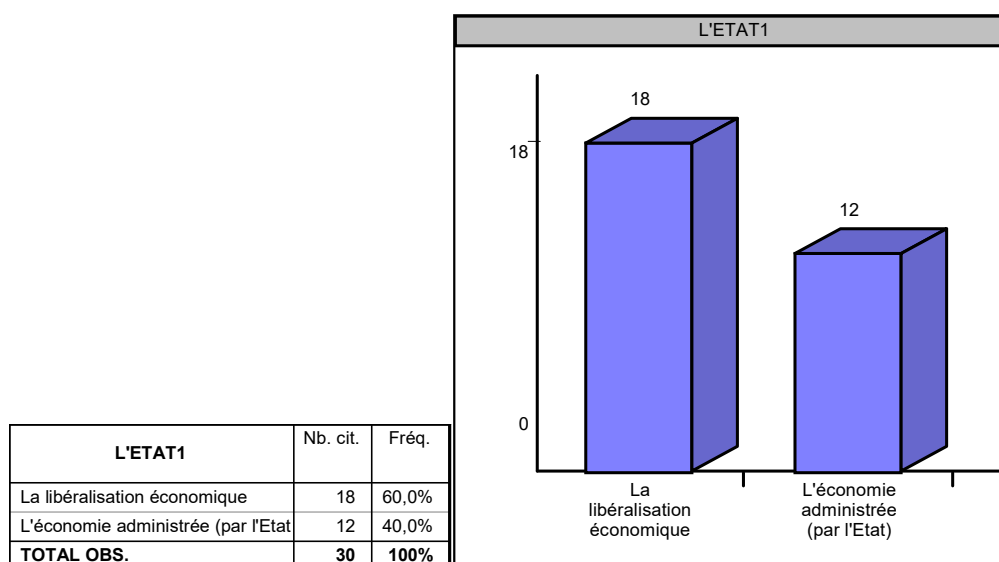


Tableau2: L'Etat et la gouvernance économique

Figure4: L'Etat et la gouvernance économique

L'ETAT "privatisation "	Nb. cit.	Fréq.
Oui, pour toutes les entreprises publiques	8	26,7%
Oui, pour certaines	17	56,7%
Non, pour aucune	5	16,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

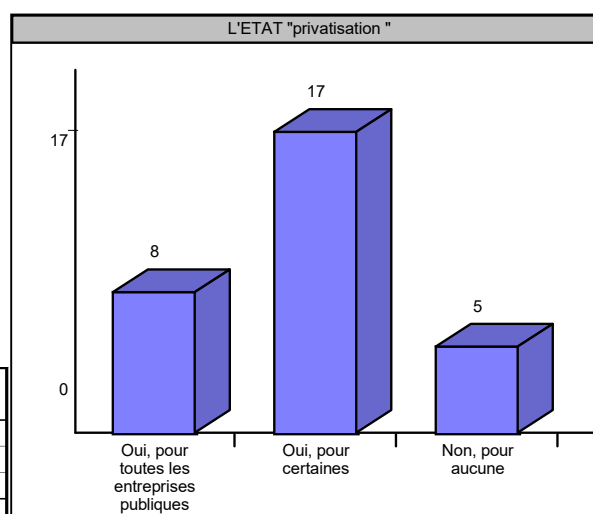


Tableau 3: Choix de gouvernance des entreprises publiques

Figure5: Choix de gouvernance des entreprises publiques

L'ETAT "transparence "	Nb. cit.	Fréq.
suffisamment d'informations	4	13,3%
pas assez d'informations	19	63,3%
trop peu d'informations	7	23,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

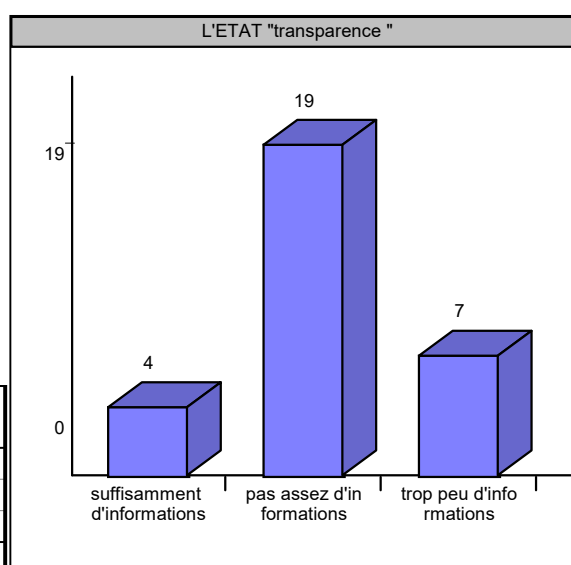


Tableau 4: Degré de transparence des politiques ou réformes publiques

Figure 6: Degré de transparence des politiques ou réformes publiques

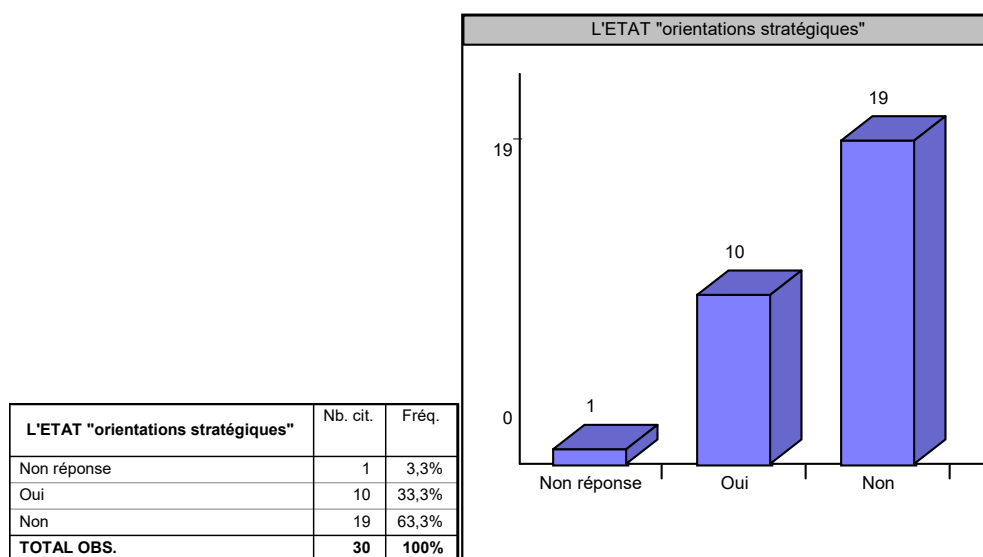


Tableau 5: crédibilité des orientations stratégiques des politiques publique  
Figure 7: crédibilié des orientations strategique des politiques publiques

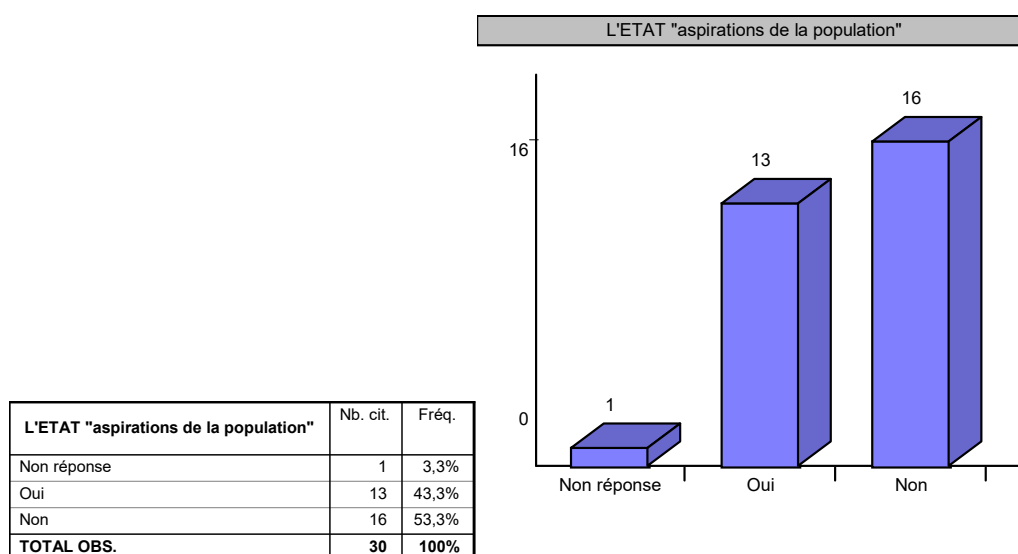


Tableau 6: degré de prise en compte des aspirations de la population dans les politiques publiques  
Figure 8: Degré de transparence des politiques ou réformes publiques

### Commentaire :

En matière du rôle de l'état 60% des personnes interrogées affirment que l'état doit jouer un rôle dans la sphère économique bien qu'elle doit assurer la libération économique des marchés avec une privatisation partielle des entreprise publiques. D'autre part 40% manifestent qu'il y a un manque de transparence concernant les informations fournies par l'état et que les orientations stratégiques ne sont pas bien claires et ne prennent pas en compte les aspirations de la population.

### **III. Solutions :**

Arrivant à la partie qui représente le cœur de notre travail, nous allons ici présenter les solutions que nous avons proposé, tout en prenant en considération les particularités de notre pays en général et de la région de Tanger-Tétouan en particulier pour cela on va suivre la logique suivante, en premier lieu nous allons présenter "L'orientation en matière de gouvernance publique" et en un deuxième lieu nous présenterons "La gouvernance publique durable".

#### **1. Orientation en matière de gouvernance publique :**

Le plan d'orientation de gouvernance publique est structuré autour de trois axes d'intervention suivants :

##### **➤ La réforme budgétaire**

Le premier axe du programme sera ainsi consacré à la réforme budgétaire, par l'appui à la mise en œuvre d'une nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances. Cette Loi Organique doit assurer une gestion budgétaire plus performante, transparente et démocratique. Cette réforme dépasse le seul cadre de la gestion financière et constitue un profond levier de modernisation de l'ensemble de la gouvernance publique. Au-delà de la Loi Organique des Finances, ce 1er axe du programme comporte d'autres mesures essentielles, comme la mise en œuvre de la réforme des marchés publics, une gouvernance et un contrôle par l'Etat plus transparent et performant des Etablissements et Entreprises Publics ou l'extension du système de gestion intégrée de la dépense (GID, système informatisé) aux Collectivités territoriales.

##### **➤ Relation publique**

Le 2ème axe du programme sera consacré à l'amélioration de la relation entre l'administration et les citoyens, par l'accroissement de la qualité des services publics, le droit d'accès à l'information et d'autres aspects de la réforme de l'administration (gestion des ressources, (...humaines, déconcentration, systèmes d'accueil et de réclamation dans les services publics .contribuant à la mise en œuvre des principes constitutionnels en matière de gouvernance publique.

##### **➤ La réforme fiscale**

Enfin, un 3ème axe du programme sera consacré à la poursuite de la réforme fiscale : poursuivant les objectifs de transparence : publication d'un rapport sur la dépense fiscale (manque à gagner dû aux - exonérations) et les aides publiques, mesurant leur efficacité et



proposant des mesures de rationalisation équité : réforme de l'impôt sur le revenu pour qu'il ne repose pas exclusivement sur les revenus - du travail salarié et fiscalisation directe (progressive) des grandes exploitations agricoles, jusqu'ici ;exonérées compétitivité : et rendement fiscal/hausse des recettes: poursuite de la réforme de la TVA - pour améliorer sa neutralité et réduction des délais de remboursement des crédits de TVA dus aux ;entreprises : amélioration de l'efficacité et de la qualité du service de l'administration fiscale - développement des interconnexions entre administrations financières sur base d'un identifiant /fiscal unique, généralisation des systèmes d'accueil auprès des contribuables et réforme transparence du contrôle fiscal.

## **2. La gouvernance publique durable :**

La gouvernance des organisations publiques en réponse aux enjeux du développement durable nécessite la mise en œuvre des sept grands principes de la responsabilité sociétale :

1 | Redevabilité

2 | Transparence

3 | Comportement éthique

4 | Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

5 | Respect du principe de légalité

6 | Prise en compte des normes internationales de comportement

7 | Respect des droits de l'homme

## **CONCLUSION :**

En guise de conclusion, il est important de noter que le Maroc vit actuellement un tournant historique dans son processus de développement, une étape d'établissement des bilans et d'élaboration des stratégies et d'initiatives tournées vers le futur. L'évolution s'accompagne, fort heureusement, de la mise en place progressive de nouvelles démarches d'intervention et de mécanismes annonceurs de la promotion de la bonne gouvernance dans un certain nombre de domaines en prenant en considération la perception et la satisfaction des citoyens comme il a été évoqué toujours dans les discours royaux.

## Références :

### Ouvrages:

- BOIVARD, septembre 2003, «évaluer la qualité de la gouvernance publique : indicateurs, modèles et méthodologie».
- GEMDEV-AMODEV, janvier 2008, La gouvernance urbaine en questions : axes et propositions du Groupe de réflexion sur la gouvernance urbaine, p.6
- Oakley, K ., 2002, Qu'est ce que l'e-gouvernance ?, e-Governance Workshop.10-11 June, Strasbourg
- Philippe MOREAU DEFARGES, 2003, La gouvernance, Paris : Presses universitaires de France, collection « Que sais-je? », p. 96.
- Pierre HAMEL, 2001. « La gouvernance : une perspective valable afin de repenser la coopération et les conflits? », La démocratie à l'épreuve de la gouvernance, Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 96.
- ROCHEGUDE Alain, 2001, « Foncier et décentralisation », Bulletin du LAJP, N°26, Paris, p.13-33
- Souami, I. (1998). Participer à la gouvernance? Les annales de la Recherche Urbaine: Gouvernance, 80-81, 163-171
- WALTER W. POWELL ET PAUL J. DI MAGGIO, 1991, The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, University of Chicago Press.

### Articles scientifiques :

- Abdelhak. J.IDRISSI et Mohammed ZEROUALI, 2004 « Dimension gestionnaire, politique, doctrinale et juridique de la bonne gouvernance », in, Du gouvernement à la gouvernance : les leçons marocaines, in Revue Marocaine d'Audit et de Développement (REMAD), série management stratégique, n°5.
- Mohamed HAKKAT, 2004, « Le concept de gouvernance au Maroc : signification et pertinence » in, Du gouvernement à la gouvernance : les leçons marocaines, in Revue Marocaine d'Audit et de Développement (REMAD), série management stratégique, n°5.

**Rapports:**

- PNUD, 2003, « gouvernance et accélération de développement humain au Maroc », rapport de développement humain.
- Rapport des nations unis sur la gouvernance en Afrique 2011.
- Rapport des nations Unis sur l'efficacité administrative au Monde 2012.

**Textes de lois :**

- Articles 154 à 167, de la constitution 2011
- Dahir n°1.11.91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution