

Brahim Zyani  
Enseignant Chercheur  
ISA  
Rabat -MAROC.

Communication présentée au 4ème Forum méditerranéen du Développement MDF4  
Amman, 8 -10 avril 2002.

### **Décentralisation et réforme administrative au MAROC**

La présente étude se propose d'analyser les liens pouvant être établis entre deux politiques publiques importantes : la décentralisation d'un côté, la réforme administrative de l'autre. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure il existe ou non une interaction positive entre ces deux volets de l'action publique utilisés par les pouvoirs publics marocains en vue d'accélérer le processus de modernisation de la société marocaine. Par interaction positive on désigne toute relation directe ou indirecte qui se traduit par un effet réel pouvant être facilement démontré ou constaté.

A titre d'exemple nul au Maroc ne peut contester le fait que la décentralisation territoriale ait été à l'origine de l'intérêt croissant et soutenu accordé à la question de la déconcentration, à tel point que celle-ci a fini par devenir une dimension essentielle de la politique de réforme administrative. De même, il va sans dire que la modernisation de l'administration centrale à elle seule - à supposé que cet objectif soit atteint - serait facilement considérée comme une action insuffisante si les avancées réalisées à ce niveau ne sont pas relayées par des actions similaires d'amélioration des conditions de fonctionnement de l'administration territoriale. Certes, la politique de décentralisation peut, à bien des égards, apparaître comme un prolongement de la politique de réforme administrative ; mais ce serait une erreur stratégique grave de réduire la décentralisation à un simple chapitre de la réforme administrative.

La décentralisation est un choix sociétal et politique de haute importance qui, par sa nature intrinsèque même, excède le périmètre du champ purement administratif. Cependant il ne suffit pas pour une nation de s'engager dans un processus de décentralisation pour gagner le pari de la modernisation de son système de gestion publique. Le cas du Maroc illustre bien les relations complexes qui sont établies entre ces deux politiques publiques que l'Etat s'efforce de mener de pair. En effet bien qu'un système de gouvernance locale moderne, dynamique, diversifié et globalement autonome s'est progressivement mis en place dans ce pays, il est néanmoins paradoxal de constater que ce processus n'a pas pour autant atténué la tendance centralisatrice de l'administration marocaine, il n'a pas non plus aidé ni à l'adaptation des structures administratives centrales ni à l'adoption de méthodes modernes non bureaucratiques pour

s'occuper des demandes sociales et répondre aux attentes des citoyens.

Pourtant du double point de vue théorique et pratique les deux volets de l'action publique que sont la décentralisation et la réforme administrative peuvent être envisagés de manière complémentaire, l'une par rapport à l'autre : analysée sous l'angle de la décentralisation la réforme administrative gagne en légitimité en opérant une nette focalisation sur des problèmes de terrain qui empêchent des actions d'adaptation organisationnelles ou des mesures de changement d'ordre fonctionnel d'aboutir. Autrement dit, appliquée à la réforme administrative, la décentralisation contribue à augmenter sa portée aux yeux de la population dans la mesure où la réforme décentralisée s'attaque aux obstacles procéduriers ou tend à améliorer les conditions d'accès du plus grand nombre aux prestations fournies par les administrations. Par ailleurs une politique de décentralisation qui prend en compte la dimension réforme administrative - et non seulement des aspects purement politiques ou démocratiques- aura plus d'effet sur l'environnement local car étant mieux soucieuse d'efficacité et de performance des services décentralisés. Avant d'analyser les interrelations et liens réciproque existant entre politique de décentralisation et politique de réforme administrative au Maroc (C), il convient tout d'abord de présenter respectivement les caractéristiques essentielles de la décentralisation territoriale (A) et l'évolution récente de la politique de réforme administrative au Maroc ( B).

### **(A). La décentralisation territoriale: trois niveaux d'appréciation.**

Pour cerner de manière étroite les traits généraux de la décentralisation territoriale, une grille d'analyse à trois niveaux d'appréciation est proposée : **niveau politique, niveau institutionnel** et **niveau de performance**.

**1.** Sur le plan **politique**, la décentralisation bénéficie d'un statut privilégié: consacrée par la constitution, elle est au cœur de la vie démocratique dont elle est devenue même un passage obligé fonctionnant de plus en plus comme un réservoir d'élites qui permet l'élargissement du cercle des personnes initiées aux exigences que pose la gestion de chose publique . En effet si la constitution du 13 septembre 1996 ne mentionne pas expressément le mot décentralisation, elle n'en réserve pas moins plusieurs dispositions aux collectivités locales appelées à élire «des assemblées chargées de gérer démocratiquement leurs affaires» (art.101) et à concourir à «l'organisation et à la représentation des citoyens» (art.38) non seulement sur le plan local, mais également au niveau national. Certes, la constitution marocaine prend soin de ne pas se référer au principe de l'autonomie locale ou du libre exercice du pouvoir par les collectivités locales préférant mettre l'accent sur la notion de gestion démocratique des affaires locales, cependant elle souligne néanmoins clairement le lien très fort existant entre la vie démocratique locale et son pendant à l'échelle nationale, lien traduit

par la représentation des collectivités locales au sein de la Chambre des Conseillers. Mais le même texte constitutionnel comporte des dispositions limitatives de la décentralisation tendant à priver l'exécutif de deux catégories de collectivités et non des moindres – province et région - du pouvoir de mise en œuvre des décisions prises par leurs assemblées respectives.

Au-delà du dispositif constitutionnel et juridique, la décentralisation a été dès le départ conçue comme un facteur essentiel d'apprentissage de la vie politique et un cadre adéquat d'association des citoyens à la prise en charge de la conduite des affaires locales. C'est une fonction de grande importance quand on connaît les difficultés de toutes sortes qui retardaient l'ouverture du champ politique national-central devant les forces vives de la nation – partis politiques et syndicats notamment. Jouant le jeu de la stratégie de compensation, ces forces politiques ont été donc amenées en quelques sortes à s'investir sérieusement sur le plan local en vue de contrôler le maximum de communes ou de places de pouvoir sur lesquelles elles pouvaient, le moment venu, s'appuyer pour étendre leur influence et espérer accéder au gouvernement central. Autrement dit, au Maroc la décentralisation a bel et bien tiré profit du rôle catalyseur que les collectivités locales pouvaient jouer dans le domaine politique et démocratique. C'est ainsi que le niveau communal fonctionnait en fait comme un cadre d'apprentissage et de formation de l'élite politique et gestionnaire à tel point de devenir même le lieu par excellence de recrutement de la future élite politique nationale sans laquelle le processus démocratique enclenché dans les dernières années du 20ème siècle ne pouvait tenir .

**2.** Sur le plan **institutionnel**, le Maroc a opté pour une politique territoriale diversifiée donnant naissance par touches successives à un édifice à trois étages : niveau communal, provincial et régional.

C'est **l'instance communale** qui, politiquement, juridiquement et même financièrement, porte l'ensemble de l'édifice. Il en est le support fondamental puisque c'est à ce niveau que le processus électoral et participatif est organisé pour servir ensuite de plate forme de base pour le fonctionnement des deux autres catégories de collectivités locales. Il y a au Maroc quelque 1560 conseils communaux dont les membres sont directement choisis par les citoyens. Une nouvelle charte communale est en cours d'étude et d'examen au niveau du Parlement. Elle s'attache à consolider les acquis de la décentralisation communale en visant plus particulièrement l'élargissement des attributions des élus, la rationalisation des mécanismes de fonctionnement de l'assemblée et la responsabilisation accrue de l'exécutif communal.

Quant au **niveau provincial**, dit intermédiaire, dès le départ, il a été placé sous contrôle de l'Etat si bien qu'il est difficile vraiment, dans le cas de la province, de parler d'une véritable décentralisation, même si des conseils élus incarnent juridiquement cette vocation. Trois arguments permettent d'étayer ce constat: la légitimité populaire des conseils provinciaux est quasiment inexistante, leurs attributions demeurent dans l'ensemble symboliques et leur autonomie budgétaire,

comparativement aux conseils communaux, est pratiquement nulle. En fait l'Etat a délibérément choisi de faire du cadre provincial ou/et préfectoral à la fois un relais d'action de l'administration centrale, un moyen de suivi et de contrôle de l'exercice des libertés communales et surtout un centre de pouvoir territorial assurant les fonctions de surveillance politique et d'encadrement social. Néanmoins, en dépit de sa volonté expressément affichée, en dépit aussi de l'intérêt considérable avec lequel les pouvoirs publics ont constamment entouré l'entité provinciale et préfectorale, l'Etat n'a pas réussi à transformer le cadre provincial en un véritable échelon de déconcentration à partir duquel sont appréhendés les besoins socio-économiques des populations dans une vision intégrée et transversale.

Aussi, l'échec de la province sur le front économique et social ouvre-t-il la voie à la région adoptée comme entité décentralisée en avril 1997.

Contrairement à la province, le cadre **régional** apparaît d'entrée moins dépendant du contrôle de l'Etat central. Sans doute que les conditions politiques économiques et sociales sous-tendant la création des régions au cours de la décennie 90 sont-elles nettement favorables comparativement au contexte des années 60 qui a vu naître la charte provinciale. La notion de région est intimement liée à celle de développement économique et social; les conseils régionaux ont naturellement pour préoccupation centrale la contribution à l'aménagement du territoire national, la promotion des investissements, le soutien à la création des activités et des emplois à même d'imprimer à leur propre espace une dynamique durable de développement et enfin l'appui aux communes afin de les aider à faire face aux exigences de l'équipement de leur territoire.

**3.** La question de la **performance** des collectivités locales au Maroc se pose en termes extrêmement contrastés selon le type de collectivité concerné. La performance se définit ici comme la capacité des entités décentralisées à satisfaire les besoins individuels et collectifs des populations dont elles sont en charge dans les limites des compétences légales et des moyens budgétaires à leur disposition.

En se plaçant d'un point de vue global, il est possible de souligner que la question de la performance ne se pose même pas dans le cas des assemblées provinciales et préfectorales qui, n'ayant pas d'outil d'exécution, se trouvent par conséquent dans l'incapacité de peser sur le devenir de leurs collectivités. Quant aux conseils régionaux, il est pratiquement prématuré d'évaluer avec objectivité le degré de leur implication dans le processus de développement enclenché dans les régions dans la mesure où les textes de mise en application de la loi sur l'autonomie régionale viennent à peine de faire l'objet de publication (fin 2001).

Autrement dit, la problématique de la performance se pose en fait pour le seul cas des municipalités et des communes rurales. Elle ne peut être ici appréciée que de manière générale en se fondant sur la démarche

d'analyse dite réputationnelle, c'est-à-dire sur les impressions qui se dégagent du sentiment général qu'éprouvent- et parfois expriment- tous ceux qui, de près ou de loin, ont eu à s'intéresser à la manière dont les collectivités de base sont gérées au Royaume. Cette appréciation peut être déclinée en trois points qui résument bien la situation des communes sous l'angle de l'analyse de la performance:

- On observe une tendance de bureaucratisation -au sens donné à ce terme par Michel Crozier- des fonctions communales. L'administration administrante prend le pas sur les missions de développement qui se dégagent des textes régissant le fonctionnement des communes;
- Les élites locales au niveau communal ont une tendance fâcheuse de se placer plus facilement dans une logique politique négligeant ainsi les aspects de gestion: les leviers de développement sont insuffisamment maîtrisés, la perspective stratégique est carrément sacrifiée au profit des questions d'urgence ou de court terme.
- En réaction à l'incapacité des autorités décentralisées à gérer de manière efficace les services publics municipaux à caractère industriel et commercial, on assiste - notamment dans les grandes municipalités- de plus en plus à la montée en force d'un mouvement soutenu de démantèlement du service public local au profit d'entités relevant du secteur privé.

En somme si incontestablement il existe bien une politique publique de décentralisation au Maroc, sa traduction dans la réalité prend plusieurs formes non seulement en fonction du niveau territorial de son application, mais surtout à l'intérieur de la même catégorie à tel point qu'il est fréquent de se retrouver en face de pratiques de gestion diamétralement opposées. Les récentes réformes proposées s'efforcent de pallier ces dysfonctionnements en modernisant davantage les mécanismes de fonctionnement et de gestion des entités décentralisées. Elles s'insèrent dans une dynamique de changement global dont la réforme administrative constitue une dimension fondamentale.

## **(B). Réforme administrative: Principaux axes de déploiement**

Au Maroc - ça devrait être le cas probablement dans d'autres pays - la réforme de l'administration représente une préoccupation permanente et constante des pouvoirs publics. C'est pratiquement un effort continu visant la modernisation ou/et l'adaptation du mode de fonctionnement de l'administration en vue d'améliorer sa capacité de mettre en œuvre les actions et programmes de développement économique et social que l'Etat, au sens large du terme, se propose de conduire. Il est certainement inutile de remonter très loin dans l'histoire récente ou contemporaine du Royaume pour montrer les différentes étapes ayant ponctué le déroulement du processus de réforme de l'administration. Disant tout simplement que depuis que le Maroc ait recouvert son indépendance, les pouvoirs publics ont trouvé sur leur trajectoire la grande question de l'adaptation de l'administration aux missions de développement que l'Etat s'est engagé à réaliser. Aussi contentons-nous ici de faire la distinction

entre deux grandes périodes -avant et après la décennie 90- en s'efforçant de mettre en valeur la philosophie générale et les axes majeurs ayant caractérisé ces périodes au point de vue de la politique de réforme administrative.

De manière générale la période d'avant décennie 90 est relativement marquée en matière de réforme administrative par une démarche statique, figée et donc peu ambitieuse sinon carrément conservatrice de l'ordre administratif établi. Ce sont les questions politiques, de démocratie et de développement économique et social qui accaparent l'attention reléguant au second plan les aspects directement liés à l'administration en tant que telle.

En effet durant de longues années (1967-1987) la problématique de la réforme administrative fut construite autour de 3 axes restés pour longtemps invariables:

- nécessité de rationalisation des structures administratives centrales, c'est-à-dire l'obligation pour chaque ministère et/ou entité administrative assimilée, pour se doter d'une organisation officielle dont toutes les composantes sont décrites en termes généraux par un décret portant fixation des attributions et de l'organisation de l'organisme public en question.
- obligation de simplification des procédures et des circuits administratifs jugés trop contraignants aussi bien pour l'administration que pour le citoyen. Il s'agit d'une demande de débureaucratization du fonctionnement de l'appareil administratif afin de créer les conditions favorables à l'épanouissement de l'initiative privée appelée à prendre le relais de l'Etat en matière de développement économique et social.
- Poursuite de l'application de la réforme dite des cadres visant à la fois une diminution des statuts particuliers, une harmonisation des règles statutaires applicables à des catégories des personnels dont les conditions d'emploi et de carrière sont pratiquement identiques, mais aussi une extension du champ d'application des normes juridiques prévues par le Statut Général de la Fonction Publique.

Evidemment la mise en œuvre de ces réformes, entamée pour la plupart d'entre elles dans les années 70, s'est quelque peu émoussée au cours de la décennie 80. On peut même dire que, petit à petit, les administrations se sont engagées dans des stratégies d'expansions organisationnelles et statutaires diamétralement opposées aux objectifs initiaux de la réforme. A titre d'exemple la rationalisation des structures s'est traduite dans les faits par une insupportable inflation des services constituant ainsi un véritable fardeau budgétaire pour l'Etat; quant à la réforme des cadres elle n'a guère empêché la prolifération des statuts particuliers dont le nombre excessif freine l'émergence d'une véritable politique de gestion des ressources humaines.

Au cours des années 90, des idées nouvelles de réforme font leur apparition. Elles s'appuient sur l'expérience nationale accumulée dans le domaine, ainsi que sur les démarches novatrices en matière de modernisation du service public, initiées par des pays étrangers, notamment en Europe. A vrai dire il s'agit moins d'un recentrage de la démarche de réforme - qui demeure profondément centralisatrice dans sa philosophie générale - que du développement de nouvelles thématiques ouvrant la voie à des objectifs différents de ceux qui ont rythmé le discours sur la réforme administrative durant une si longue période. Mais il faut bien reconnaître que le recadrage opéré dans ce domaine particulier a été servi par une série de facteurs favorables dont il faut citer ici les plus importants dans l'ordre chronologique de leur intervention.

Il y a d'abord l'effet libérateur du rapport de la Banque Mondiale sur l'administration marocaine. Rendu public en 1995, fortement médiatisé et commenté, le document a le mérite de poser la problématique de la réforme en termes nouveaux: inefficacité des procédés décisionnels excessivement centralisés, coût exorbitant de fonctionnement de l'appareil administratif par rapport aux résultats obtenus, la question épineuse de la masse salariale, la problématique des limites de la sphère d'action de l'administration par rapport au secteur privé... Du coup le champ de réflexion sur la réforme administrative s'est élargi, de nouveaux acteurs de la société civile notamment se sont emparés des thèses développées par le rapport en question dans le but de faire avancer le changement au sein de l'administration.

Ensuite la mise en application, fin 1996, du Programme national de modernisation et de développement des capacités de gestion de l'administration, en collaboration avec le PNUD. En effet, ce programme novateur et opérationnel a permis au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative d'explorer des démarches nouvelles de réformes et de disposer de travaux d'étude pratiques portant sur la déconcentration administrative, la modernisation du régime juridique général régissant la fonction publique et les méthodes modernes de gestion des ressources humaines pouvant être introduites dans l'administration. Une dynamique interne de changement a pris corps dans l'administration à la faveur d'une large implication des potentialités existantes au sein des services. Des études pilotes d'expérimentation conduites dans le domaine de la simplification des procédures ont permis de renforcer l'expertise nationale et de rénover la démarche d'assouplissement des procédures et circuits administratifs.

Enfin l'alternance politique ou l'accession de l'opposition au gouvernement fut naturellement l'occasion d'une relance de la politique de la réforme administrative. Des objectifs nouveaux sont affichés, des mesures énergiques immédiates sont annoncées et attendues par la population, mais aussi par les fonctionnaires pressés par le nouveau pouvoir central de changer de comportement vis-à-vis de leurs concitoyens.

Quelles sont alors les thématiques développées au cours des années 90? En quoi se démarquent-elles par rapport aux trois (3) axes traditionnellement privilégiés durant les décennies précédentes? Et enfin quels sont les premiers éléments d'évaluation qui se dégagent des efforts entrepris par les pouvoirs publics pour mettre en application les thématiques en question?

La moralisation de la vie administrative constitue le premier cheval de bataille pour le nouveau gouvernement. Il ne s'agit pas seulement de la lutte contre la corruption ou de la chasse systématique aux comportements déviants au sein des services publics. Bien plus, le gouvernement appelle tous les agents de l'Etat à se conformer aux règles de bonne gestion en veillant au respect de transparence et de l'éthique du service public, en faisant un usage rationnel des ressources publiques à leur disposition et en s'efforçant de s'ouvrir sur leur milieu social avec lequel ils doivent désormais établir des liens nouveaux empreints de respect, d'écoute et de bon conseil. Dans la foulée des mesures de bonne gouvernance d'ordre général sont prises à titre d'exemple, une stratégie de mise en œuvre du pacte de bonne gestion est élaborée par le département ministériel chargé de la réforme administrative, différents secteurs administratifs se sont effectivement employés à décliner, au niveau de leurs propres services, les principes et règles énoncés dans le Pacte de bonne gestion. Les questions de déconcentration et de simplification des procédures sont considérées comme des axes prioritaires devant remédier à deux dysfonctionnements majeurs qui bloquent le processus de réforme dans son ensemble : la centralisation du pouvoir de décision au niveau des hautes autorités ministérielles et la complexité des processus de travail interministériels ponctuée par la lourdeur des procédures concernant directement les citoyens .

Cependant devant les tergiversations des structures centrales, des mesures énergiques viennent d'être décidées par voie de lettre royale adressée le 9 janvier 2002 au Premier ministre. Elles consistent en transferts de prérogatives ministérielles en rapport direct avec l'investissement aux walis de régions, auprès desquels des unités administratives nouvelles dénommées Centres régionaux d'investissement vont être incessamment créées .

Le 3ème volet ayant fait l'objet de mesures récentes de réforme a trait aux rapports des administrations avec leurs usagers. En dépit des objectifs clamés dans le Pacte de bonne gestion, l'administration marocaine demeure hermétique à son milieu, communique mal avec le citoyen ; elle n'est pas parvenue à jeter les bases d'une relation de confiance et de compréhension réciproque avec ses usagers toutes catégories confondues. C'est la raison pour laquelle le Roi a décidé de mettre en place une instance d'intermédiation entre l'administration et le citoyen baptisée Diwan Almadalim, sorte de médiateur chargé de venir en aide aux citoyens confrontés à l'incompréhension des services .

### **(C). décentralisation territoriale et réforme administrative: zones de croisements et points de démarcation.**

La décentralisation et la réforme administrative entretiennent des rapports étroits : notons d'abord que la décentralisation territoriale est perçue comme une dimension de la réforme administrative dans la

mesure où elle contribue à atténuer le centralisme administratif considéré comme synonyme de bureaucratisme et de mal/administration; De son côté, la réforme administrative est nécessaire au développement d'une politique territoriale efficace, car il ne sert à rien de multiplier les entités décentralisées dont le fonctionnement administratif est en contradiction avec la philosophie générale de la décentralisation. Entre les deux notions, il y a, certes, de nombreuses zones de rencontre ou de croisement, mais celles-ci ne vont pas jusqu'à éliminer les périmètres de démarcation permettant à chaque notion de se forger une logique et une identité propres.

Par points de croisements l'on entend les divers aspects de rapprochement observés entre décentralisation territoriale et réforme administrative en tant que politiques publiques séparées, ayant chacune pour finalité des objectifs propres. Le rapprochement s'explique par le fait que les effets induits par la poursuite des objectifs de l'une ne peut se faire en dehors de toute considération pour l'autre, comme il se dégage des illustrations ci-après :

Le renforcement des compétences et des responsabilités des collectivités locales pose des interrogations nouvelles à l'Etat central en termes de nécessité de redimensionnement de l'appareil administratif - structures centrales notamment - d'allègement des procédures et des circuits interministériels, de redéploiement des ressources humaines au profit des structures déconcentrées et surtout en termes de réduction du train de vie quotidien des ministères compte tenu du rétrécissement de leur champs d'action résultant naturellement du processus de décentralisation.

Mais l'apport principal de la politique de décentralisation territoriale à la réforme administrative réside dans la relance de la déconcentration, avec le lot des mesures prises dans la foulée de la lettre royale du 9 janvier 2002 adressée au Premier ministre au sujet de la gestion déconcentrée de l'investissement. Il est certain qu'une telle réforme n'aurait jamais eu lieu si la politique de décentralisation territoriale n'avait pas mis à nu le poids négatif que la défaillance de la déconcentration - ou ses multiples insuffisances - fait peser sur le système de gouvernance territoriale dans sa globalité.

cet effet il est important de remarquer que les récentes mesures gouvernementales prises profitent aussi directement aux collectivités locales puisque des pans entiers du pouvoir de tutelle exercé jusqu'ici par l'administration centrale viennent de faire l'objet de déconcentration.

D'autre part l'on remarquera que la question de modernisation des processus de gestion se pose également aux entités décentralisées dont les administrations sont, contrairement à leurs homologues centrales, à la portée des citoyens. On peut grosso modo soutenir que les axes de réforme administrative sur le plan local répondent aux mêmes dysfonctionnements que ceux qui sont observés à l'échelon central. En

matière de gestion, l'Etat a, en quelque sorte, « transféré » aux collectivités locales les mêmes imperfections. Cependant des défis particuliers se posent aux élus locaux du fait de la spécificité des administrations décentralisées directement ouvertes sur leur environnement social : Par exemple le phénomène d'externalisation de la gestion des services publics locaux industriels et commerciaux qui se développe actuellement dans plusieurs municipalités marocaines pose le problème de la coexistence de deux secteurs administratifs distincts, l'un privé et moderne, l'autre public et classique ou traditionnel !

Enfin l'émergence progressive d'un pouvoir local autonome rend plus difficile la tâche de l'Etat en matière de réforme administrative, l'Etat n'étant pas sûr que les élus suivront les nouvelles pratiques de gestion qu'il préconise: à titre d'exemple les élus et les cadres locaux ont trouvé beaucoup de difficultés pour assimiler les nouvelles règles de passation des marchés publics, la réforme du parc auto est restée cantonnée au niveau central;

Les points de démarcation concernent les aspects particuliers à chacune des deux politiques publiques examinées: comme la réforme administrative comporte des aspects complètement étrangers à la problématique de la décentralisation territoriale, il est bien évident que, de son côté, la décentralisation pose des questions fondamentales dont le traitement ne relève pas d'une logique de réforme administrative dans le sens large du terme: des problèmes comme ceux liés au mode de scrutin, au découpage, à la formation des élus, aux mécanismes de participation des citoyens, ou encore l'épineuse question du partage des ressources financières entre l'Etat et les collectivités locales sont évidemment des questions éminemment politiques.

Des initiatives de réforme et d'amélioration du fonctionnement des services décentralisés peuvent avoir lieu dans une collectivité donnée sans pour autant se référer à la politique de réforme administrative menée par l'Etat central. C'est une démarche rare, peu développée, mais ouvrant des perspectives prometteuses non seulement devant la collectivité locale, mais aussi devant la politique de réforme administrative.

En conclusion, on peut soutenir que l'analyse comparative à laquelle nous nous sommes attelés dans le cadre de la présente étude entre décentralisation territoriale et réforme administrative au Royaume du Maroc illustre fort bien les différents aspects théoriques et pratiques d'interaction entre les deux politiques publiques en question. Mais elle a surtout le mérite de mettre en exergue les nombreuses opportunités de coordination, de cohérence et de complémentarité qui sont jusqu'ici inexploités et qui peuvent aider à accélérer davantage le train des réformes engagées par l'Etat sur les deux registres.

### **Bibliographie sommaire :**

Bodiguel (j-l), « L'adaptation des administrations d'Etat à la décentralisation » in Etat-nation et prospective des territoires, L'Harmattan, 1996 PP 81-97.

Claisse (A), « De quelques nouvelles tendances de la réforme de l'Etat et de l'administration » in Etat-nation et prospective des territoires, L'Harmattan, 1996 PP 123-156.

Zyani (B), « Bureaucratie territoriale et développement rural » in Etat-nation et prospective des territoires, L'Harmattan, 1996 PP 239-248.

Zyani (B), « Réflexions sur l'administration locale d'un point de vue de science administrative » Dar Al qalam, Rabat, 2000 (en arabe)

La planification stratégique au Maroc, rapport d'étude 2001, inédit.

Diagnostic qualitatif sur la capacité de bonne gouvernance locale au Maroc, rapport d'étude 2001, inédit.