

**Résumé Exécutif du  
Rapport d'Étape sur la Gouvernance des Services  
Publics**

**8<sup>ème</sup> Session Ordinaire  
27 Octobre 2011**

La nouvelle Constitution du Royaume consacre le droit du citoyen à des services publics efficaces dans le respect de sa dignité, de l'égal accès des usagers et du droit à l'information. C'est dans cette perspective que le Conseil Economique et Social s'est autosaisi pour traiter du sujet de la gouvernance des services publics, en vue d'apporter sa contribution à la formulation d'une politique publique visant l'amélioration de la relation de l'administration avec les citoyens et les usagers, ainsi que la gestion des services délivrés, en rendant ces services accessibles sans entraves ni difficultés, dans des conditions de célérité, d'accueil, de respect, d'égalité, d'éthique et de transparence. Il va de soi que ce sujet correspond à des attentes fortes des citoyens marocains qui souhaitent des changements effectifs, à court terme, avec un véritable impact sur leur réalité quotidienne.

Fruit d'un processus d'écoute et de concertation, et d'une méthodologie itérative entre état des lieux, benchmarking et propositions concrètes, ce premier travail se veut une plateforme de débat. Il se propose de livrer des éléments pertinents de diagnostic et émettre quelques recommandations à même de rendre l'action publique en la matière plus efficace et davantage centrée sur les besoins et les attentes de nos concitoyens. Ce rapport d'étape sera par la suite approfondi et enrichi par le lancement d'enquêtes et/ou focus groupes, en parallèle à la mise à profit du Forum en ligne du CES en vue d'assurer un large débat sur la problématique des services publics, et pour recueillir les propositions et les retours d'expériences, de la part des citoyens et des acteurs intéressés par le sujet.

### **Etat des lieux et analyse**

La perception des services publics par les usagers est globalement négative. La relation à l'administration est vécue par le citoyen comme un rapport de force qui lui est défavorable. Le service rendu est perçu comme une faveur plutôt qu'un droit ; ce qui se traduit souvent non seulement par une dispense de comptes à rendre, mais également par une liberté par rapport aux textes et procédures qui régissent le service.

La plupart des administrations et des ministères sont cependant assez conscients de cette problématique. Il est, en effet, rare de trouver aujourd'hui des administrations où le sujet n'a pas été abordé et où des initiatives n'ont pas été lancées. Certaines de ces initiatives peuvent même être considérées comme de vraies avancées.

Pourtant, force est de relever que toutes ces expériences n'ont eu que peu d'incidence sur la perception négative du citoyen, accentuée par ailleurs par l'élévation des standards exigés par la société. Trop compartimentées, peu connues ou expliquées, trop peu cohérentes, elles

expriment l'absence de vision globale et de démarche coordonnée, empêchant par-là toute lisibilité de la politique et de l'action des pouvoirs publics en la matière.

En effet, le manque de transversalité de ces initiatives et le peu de coopération entre services administratifs réduisent, voire annulent, le bénéfice que le citoyen pourrait en attendre, le laissant seul face aux complexités des rouages de l'Administration.

La tendance générale actuelle en termes de gestion des relations de l'Administration avec le citoyen paraît ainsi comme une voie sans issue. Partout dans l'administration, le sentiment est que les choses vont dans le bon sens et que des initiatives audacieuses sont en cours. La réalité est que ces initiatives, par leur caractère parcellaire et non cohérent créent des frustrations et déçoivent des attentes fortes, ce qui aurait plutôt tendance à exacerber le ras le bol du citoyen.

De même, malgré l'engagement d'investissements importants et la mobilisation de ressources significatives, le recours aux Nouvelles Technologies de l'Information n'a été globalement que de peu d'apport dans l'amélioration du service rendu aux citoyens.

Le diagnostic général est ainsi sans appel : Sans modification et réorientation substantielles de la politique publique en matière de gestion de la relation de l'Administration avec le citoyen, le sujet risque de demeurer encore longtemps un motif de mécontentement général.

Seule la définition d'une stratégie d'approche globale, adossée à des actions concrètes et coordonnées, et une mobilisation générale dans la cohérence et la coopération entre services sera à même de permettre, à l'instar des pays qui ont eu des expériences réussies en la matière, de franchir un cap réellement significatif dans la satisfaction de l'utilisateur des services publics. La problématique est davantage une question de gouvernance globale que de moyens. Les mêmes budgets et moyens humains disponibles actuellement permettraient, si la gouvernance était améliorée, de faire beaucoup mieux dans le sens de l'amélioration de la vie du citoyen/utilisateur.

Il ressort clairement que les constats relevés plus haut, pénalisent davantage les populations vulnérables, alors même que la mission des services publics est de venir à leur aide : les déficits en matière de services rendus prennent une plus grande ampleur dans le monde rural, mais aussi souvent dans les petites villes, dans les quartiers périphériques des grandes villes et pour les personnes à besoins spécifiques. Ces catégories de populations souffrent davantage des problèmes basiques d'accessibilité aux lieux des services publics et des surcoûts associés,

ainsi que de l'abus de pouvoir exercé par les agents de l'administration et les différentes formes de clientélisme et de corruption.

Conscient de l'urgence du sujet, le Conseil Économique et Social, entend engager le débat, dès à présent, sur les premières orientations prioritaires qu'il préconise pour le traitement de la problématique actuelle de la gouvernance des services publics.

### **L'approche globale recommandée s'appuie sur 5 grandes orientations :**

#### **1- Définition d'une politique générale et mise en place des instruments pour la supporter:**

Les articles 154 à 157 de la Constitution ont défini des droits qu'il convient de traduire en lois et règlements pour les rendre effectifs en commençant par la charte des services publics prévue à l'article 157. La transversalité des questions relatives aux services publics rend nécessaire de rattacher directement au Chef du Gouvernement la structure et l'équipe qui doivent veiller à la définition de cette politique, à son animation et à son pilotage. Aussi, il serait nécessaire de mettre à sa disposition des instruments incitatifs à l'amélioration des rapports Administration/citoyens-usagers et lui donner les moyens d'un véritable ré engineering des procédures administratives en veillant notamment à ce que les documents produits par une administration ne puissent être exigés par un autre service public. Parmi les mesures identifiées, il est proposé d'instaurer rapidement un identifiant unique affecté dès la naissance, qui constituera une base pour la relation Administration et citoyen tout au long de sa vie. De même, une réglementation appropriée devrait obliger chaque administration à instaurer et à mesurer des indicateurs de qualité de service, qu'un Observatoire, à créer, devrait analyser pour faire un bilan périodique de la qualité des services publics et de son évolution.

#### **2- Améliorer la transparence et l'accès à l'information :**

Conformément à la Constitution, l'accès à l'information par le citoyen doit être le plus large possible et ne doit être limité que dans les cas prévus par la loi. Les procédures d'accès aux services publics devront être réunies dans un référentiel unique, accessible aux citoyens, et devront être affichées dans les services concernées et opposables aux agents de l'Administration. Par ailleurs, un manuel des droits du citoyen doit être élaboré et mis à la disposition de l'ensemble des usagers des services publics. Une loi d'accès des citoyens aux documents administratifs et aux données publiques devrait permettre de rendre systématique

cet accès.

### **3- Améliorer l'accueil et les possibilités de recours :**

Les normes d'accueil du public devront être définies, dans le cadre de la charte des services publics évoquée plus haut. Elles devront tenir compte des besoins des populations à besoins spécifiques et assurer le traitement du citoyen dans le respect de sa dignité. Ainsi, des systèmes de prise de rendez-vous et de gestion de files d'attente basés sur des techniques modernes qui permettent de limiter les temps d'attente et d'éviter le favoritisme doivent être généralisés, sachant que des expériences probantes existent. L'accès à l'état d'avancement des dossiers doit devenir une règle qui s'impose à l'administration, évitant ainsi aux citoyens des déplacements tout aussi éprouvants qu'inutiles. Le personnel dédié à l'accueil doit être formé à la gestion de sa relation avec le citoyen, et des bureaux et des registres de recours doivent être présents partout, de façon visible et accessible, et avec du personnel qui a le pouvoir de régler les doléances des gens. Les délais de réponse aux doléances des citoyens doivent être clairement indiqués et l'administration doit avoir l'obligation de motiver ses décisions défavorables aux citoyens de manière claire et précise.

### **4- Elargir les prestataires des services publics :**

De nombreux services assurés par l'Administration ou les collectivités locales, et n'entrant pas dans leurs missions fondamentales, gagneraient en efficacité, en célérité et en optimisation des moyens s'ils étaient délégués à des prestataires tiers de confiance (Poste, Banques, Notaires etc.). Des exemples comme les légalisations de signature, les preuves de vie, la perception des redevances, pourraient être délégués à très brève échéance, sans que cela affecte, bien entendu, la qualité du service et les droits des citoyens.

De même, l'Etat devrait unifier le canal de paiement de tous les actes qui en requièrent un (impôts et taxes, amendes et pénalités, droits d'enregistrement et de timbre, taxes judiciaires etc...) et pourrait utilement en déléguer la gestion à ces mêmes profils de prestataires. Certains de ces prestataires représentent un réseau beaucoup plus présent et plus maillé que les structures spécialisées de l'administration, qui permettrait d'augmenter de ce fait l'effet de proximité avec un impact important, notamment sur les populations en milieu rural ou en périphérie des villes. Les modalités de règlement des droits dus à l'Etat et aux organismes publics doivent également être rendues possibles par l'ensemble des canaux permis par les Nouvelles Technologies de l'Information.

## **5- Généraliser le recours à la dématérialisation et renforcer la stratégie e-Gov:**

Partout dans le monde, le recours aux Nouvelles Technologies de l'Information pour dématérialiser les services rendus aux citoyens et leur permettre de répondre à leurs obligations, notamment en matière de délivrance de documents administratifs, de déclarations et de paiement, a été un facteur de simplification de la vie du citoyen, d'économies substantiels aussi bien pour l'administration que pour les administrés, un facteur d'égalité entre les citoyens, et aussi un facteur de lutte efficace contre la corruption, le favoritisme et le clientélisme. Notre Pays doit faire de cette évolution un levier puissant pour la réussite de sa stratégie d'amélioration des services publics rendus aux citoyens. Dès maintenant, des chantiers tels que les déclarations et le paiement en ligne, les commandes de documents via internet, le suivi en ligne de l'état d'avancement des dossiers, les prises de rendez-vous par le même canal etc. devront être accélérés.

Une politique appropriée, sous la tutelle d'une agence rattachée au Chef du Gouvernement, doit être établie et érigée en politique gouvernementale prioritaire. Cette agence serait chargée de veiller à la supervision de la stratégie E-GOV, en fédérant et en rationalisant les initiatives des différents ministères et autres partenaires concernés, Pour nos concitoyens vivant en milieu rural ou en périphérie des villes, c'est là un moyen de rendre les services de l'Etat accessibles sans avoir à subir les affres des longs déplacements et des rendez-vous aléatoires.