

Le nouveau management public et la professionnalisation comme leviers de perfectionnement de la fonction publique au Maroc

The new public management and professionalization as levers of improvement of the public service in morocco

Azzelarab Zaoudi, (PhD, Professor)
Groupe ISCAE Rabat

Adresse de correspondance :	ISCAE-Rabat Avenue Ennakhil, secteur 10. Hay Riad 10100 – Rabat - Maroc Tél.:+212 5 37 71 20 47 – Fax:+212 5 37 71 23 67 iscae.rabat@groupeiscae.ma / azaoudi@iscaextra.net
Déclaration de divulgation :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Zaoudi, A. (2021). Le nouveau management public et la professionnalisation comme leviers de perfectionnement de la fonction publique au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(3), 133-148. https://doi.org/10.5281/zenodo.4641515
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.4641515
Received: January 04, 2021

Published online: May 26, 2021

Le nouveau management public et la professionnalisation comme leviers de perfectionnement de la fonction publique au Maroc

Résumé

La professionnalisation est un concept polysémique (Richard Wittorski, 2008), elle se déploie sous forme de pratiques disparates des parties prenantes. Le champ d'intervention de chaque institution est important et la prise en compte de l'intérêt spécifique de chaque acteur dans le secteur public est fondamentale. La professionnalisation concourt à l'échafaudage d'une identité sociale et professionnelle du secteur public (Dubar, 1998).

Aujourd'hui, le Nouveau Management Public (NMP) se manifeste à travers des modèles de partenariat public-privé. Ces modèles peuvent favoriser la professionnalisation à travers l'effet de synergie et constituent un levier de développement du secteur public. L'application des nouvelles pratiques de gestion fait souvent appel à la professionnalisation dont l'enjeu est, selon Dugué (1994), de "faire avaler la pilule de flexibilité". Le couplage de ces pratiques semble intéresser la communauté académique et professionnelle à la quête d'une gestion efficace de la chose publique. Ainsi, dans le contexte de la vision de réforme 2015-2030 au Maroc, le centrage est accentué autour de la formation professionnelle sectorielle et coopération entre universités formation professionnelle et centres de recherches (CSEFRS, 2015).

Le présent article a pour objectif de répondre à la problématique suivante : la professionnalisation de la fonction publique entendue comme un perfectionnement permanent individuel et collectif et le NMP entendu comme un mode opératoire de gestion efficace, permettent-ils de faire face aux évolutions économiques sociales et environnementales dans le contexte Marocain ?

Mots Clés : La professionnalisation, le Nouveau Management Public, l'Administration publique, le modèle de Partenariat Public Privé.

Classification JEL: O47

Type de l'article : Recherche Théorique

Abstract

The professionalization is a polysemous concept (Richard Wittorski, 2008), it is deployed in the form of disparate practices of stakeholders. The scope of intervention of each institution is important and taking into account the specific interest of each actor in the public sector is fundamental. The professionalization contributes to the scaffolding of a social and professional identity of the public sector (Dubar, 1998).

Today, New Public Management (NMP) manifests itself through public-private partnership models. These models can promote professionalization through the synergy effect and constitute a lever for the development of the public sector. The application of new management practices often call for professionalization, the challenge of which, according to Dugué (1994), is to "swallow the flexibility pill".

The coupling of these practices seems to interest the academic and professional community in the quest for effective management of public affairs. Thus, in the context of the 2015-2030 reform vision in Morocco, the focus is accentuated on sectoral vocational training and cooperation between university vocational training and research centers (CSEFRS, 2015).

The objective of this article is to respond to the following problem: the professionalization of the public service understood as a permanent individual and collective improvement and the NPM understood as an operating mode of effective management, do they allow to face the economic social evolution and environmental issues in the Moroccan context?

Keywords: Professionalization, New Public Management, Public Administration, the Private Public Partnership model.

JEL Classification : O47

Paper type: Theoretical research

1. Introduction

La professionnalisation est un concept polymorphe (Wittorski, 2008), elle implique plusieurs intervenants. Le champ d'intervention de chaque institution est important et la coopération favorise la construction d'une identité sociale et professionnelle dans le secteur public (Dubar, 1998). Le Nouveau Management public s'affiche à travers des modèles de partenariat public-privé. Le lien entre les pratiques relevant de ces deux domaines s'accroît dans le contexte actuel.

Néanmoins, les défis et contraintes sont majeurs, le phénomène organisationnel est à l'ordre du jour dans la mesure où ce renouveau des méthodes de management et de professionnalisation dans le secteur public est toujours préjudiciable par des pratiques bureaucratiques excessives et de cloisonnement étanche où chaque acteur place des verrous, notamment quand les acteurs dominants pratiquent du lobbying.

Au lieu de jouer sur les cordes de la loi de secret, et des déclarations de guerre froide, mieux vaut favoriser une conception fondée sur le partenariat, négociation et participation où chaque acteur est stimulé par une action sociale avantageuse dans un modèle négocié et participatif.

En effet, le fondement historique permet de saisir le concept polymorphe de la professionnalisation qui intègre de plus en plus des acteurs « porteur d'intérêt », avec principalement les trois champs à savoir, travail, formation et compétence.

La professionnalisation selon Boterf désigne le processus par lequel on construit et on développe ses compétences. Le modèle de « fabrication » comme le baptise R. Wittorski d'un professionnel par la formation, un modèle de recherche d'efficacité et d'une légitimité plus grande des pratiques de formation.

La professionnalisation renvoie à différents systèmes qui conjuguent le domaine professionnel et celui de la formation académique & continue, dans une ère marquée par un changement constant (Ogburn, 1922), une ère de globalisation et digitalisation accrue. Dans le contexte de la vision de réforme 2015-2030, le centrage est accentué autour de la formation professionnelle sectorielle et coopération entre universités formation professionnelle et centres de recherches (CSEFRS, 2015), afin d'aller au diapason des nouvelles méthodes de management.

Dans le présent article et après avoir développé l'état de l'art de la professionnalisation et du NMP, nous cherchons à répondre à la problématique suivante :

La professionnalisation de la fonction publique entendue comme une amélioration individuelle et collective permanente et le NMP compris comme un mode opératoire de gestion efficace permettent de faire face aux mutations économiques, sociales et environnementales du contexte marocain ?

Nous envisageons, dès lors, de proposer un couplage des pratiques de la professionnalisation et du NMP comme leviers de bonne gouvernance de

l'administration publique dans le contexte marocain. Les réformes économiques entreprises depuis une quinzaine d'années traduisent l'intention d'amélioration des pratiques de gouvernances dont l'ajustement de la professionnalisation de la fonction publique demeure un enjeu majeur. Nonobstant, les pratiques héritées de la période de l'économie centralement planifiée sont encore dominantes notamment dans les administrations publiques malgré les efforts déployés en la matière d'où cette recherche pour peaufiner la connaissance en matière des pratiques de professionnalisation et du NMP.

2. La professionnalisation est un phénomène social qui évolue dans le temps et l'espace

Wittorski (2008) a éclairé la notion de la professionnalisation qui ne cesse d'évoluer, dans le temps et l'espace, sous multiples regards, politiques, économiques et sociaux. Tout d'abord, professionnaliser fait référence tout simplement au processus par lequel on développe et on construit ses compétences et partant les organisations peuvent gagner en efficacité (Boterf, 2017).

Une organisation disposant du personnel peu créatif, peu flexible, résistant au changement, incapable de surmonter les défis, voire incompetent, constitue somme toute un frein au développement de l'organisation. A contrario, une organisation disposant du personnel compétent lui permettra d'avancer technologiquement, d'améliorer continuellement, de s'adapter aux vicissitudes de l'environnement, de résoudre les problèmes, d'innover, de concurrencer et de répondre aux objectifs de l'organisation notamment dans le nouveau cadre de la mondialisation.

Le domaine de la professionnalisation a évolué en parallèle avec, primo, la théorie et pratiques de management notamment dans le secteur industriel (secteur privé), secundo, la transférabilité aussi bien des pratiques que de la théorie à la fonction publique (secteur public). Des pratiques qui s'articulent autour des modes opératoires de production, des résultats et également au système de contrôle (Boutet et al., 1999). La professionnalisation est de suite s'intègre dans une logique de compétences nécessaires pour répondre à des fins et au service des normes de travail c'est-à-dire en étant flexible (Stroobant ; Linhart ; Dugué...).

La professionnalisation a évolué dans le temps; la professionnalisation trouve ses origines dans les travaux de la sociologie du travail en 1930 portant sur la formation et structuration des professions et métiers, ensuite sur la formalisation des tâches (bureaucratie) et flexibilités (Dugué, 1999, p.14) et enfin sur la préparation d'un professionnel (Wittorski, 2008).

En France, le développement fait apparaître dans les années 80 une discipline baptisée : sociologie des professions. Dans les années 90, Pardeise (1988) met en évidence la professionnalisation comme un « processus de fermeture des marchés du travail » ou « processus de clôture des marchés du travail » ou encore « processus de construction des marchés fermés », c'est-à-dire en cherchant à tracer les frontières d'une profession donnée et de la délimiter par un ensemble

de « prérequis » et/ou de « règles », il s'agit là d'une épine au pied pour certaine catégorie qui n'arrive pas à discerner les frontières de leur profession.

Dans cette ligne d'idée, Jobert (1987) appréhende la question comme une problématique de lutte sociale pour s'approprier « *un positionnement social sur le plan de l'autonomie d'exercice et sur le plan des avantages économiques qui sont liés* », in situ, la professionnalisation apparaît comme une construction identitaire c'est-à-dire un processus d'institutionnalisation de la profession par un diplôme reconnu (cursus universitaire), par une grille d'emploi, par la reconnaissance d'une qualification professionnelle, par la constitution d'une culture de métier, des valeurs spécifiques, par une réglementation déontologique et éthique, par une rétribution réglementée, etc. Au demeurant, la professionnalisation évolue dans l'espace, c'est-à-dire le terme est appréhendé différemment selon qu'il s'agit du modèle francophone ou du modèle anglo-saxon.

3. Professionnalisation : constitution de profession, modèle d'organisation du travail ou préparation d'un professionnel

Le mot professionnalisation semble désigner une évolution d'une activité qui devient une profession ou une personne qui devient professionnelle, une action en cours (suffixe -ation) selon les propos de Valérie Lépine (2016). Le mot profession apparaît entre la fin du 20^{ème} siècle et début du 21^{ème} siècle, principalement dans les pays anglo-saxons, la sociologie américaine, présente son approche fonctionnaliste du terme, c'est-à-dire associée à l'image de la profession libérale notamment, de la médecine ou de droit : avocat ou notaire (Paradeise, 2003).

Le mot professionnalisation évolue dans l'espace, le mot procure une signification différente selon la langue utilisée, en français, le terme ne donne pas un sens précis, il renvoie à la profession tantôt en termes de métier (occupation en anglais) tantôt en termes de l'activité professionnelle, à statut ou groupement professionnel libéral (profession en anglais) (Dubar, 1991), en anglais le terme distingue les professions, des occupations ordinaires (Pardeise, 2003). En France, le mot désigne une lutte politique pour occuper des places dans le corps hiérarchisé d'État ou dans un modèle de confrérie qui désigne la constitution de communauté de pair construisant leur propre règle, tandis que dans le modèle des pays anglo-saxons, la professionnalisation désigne une lutte de pouvoir dans les groupes professionnels pour réguler le marché (profession libérale), cette distinction a fait l'objet des travaux de Bourdoncle (1993).

Actuellement, le concept est usurpé dans le milieu du travail dans une logique industriel et productif. La professionnalisation chamboule les enjeux des organisations, elle redonne au salarié sa position centrale dans les modèles stratégiques des organisations. Certes, les organisations ne sont pas concernées à construire des professions au sein de leurs organisations sinon leurs préoccupations majeures tiennent au fait de modifier les compétences des

travailleurs en continu en répondant à la flexibilité exigée par les nouvelles normes de travail. La professionnalisation est un « *construit social* », objet social avant d'être un « *construit scientifique* » objet de recherche.

Face à cette quête perpétuelle d'adaptation au changement organisationnel tant au niveau externe qu'interne, les organisations sont astreintes d'accompagner les salariés en veillant au développement de leurs compétences en fonction de l'évolution de la situation au travail.

Du côté acteur, la professionnalisation s'apparente dans le langage courant, aux processus par lesquels les individus acquièrent une qualification professionnelle par la formation pour accéder à une profession donnée et développer par la suite en situation de travail les compétences nécessaires aux exigences métiers, du côté organisation, le mot désigne l'accompagnement des salariés par la formation au sein du travail, donc on passe d'une logique qualification à une logique compétence.

La professionnalisation, in-situ, est connectée à la formation. Cette dernière ne cesse également d'évoluer pour répondre aux nouvelles exigences des normes du travail, cependant, la professionnalisation se trouve, bel et bien, confondue avec « la formation professionnelle » ou « formation sur le tas ». L'approche interactionniste appréhende la professionnalisation sous l'angle de développement personnel. Bourdoncle (1991) distingue les trois facettes de la professionnalisation à savoir :

- Le professionnisme comme une défense à la légitimation des intérêts du groupe pour intervenir dans le domaine de compétence, une quête à l'identité sociale ;
- Le professionnalisme définit comme un processus de développement des compétences appropriées dans un cadre donné, et enfin ;
- La professionnalité définit comme étant un processus de développement personnel et professionnel, qui demeure une question fondamentale de négociation individuelle et collective, bref une question de régulation sociale.

4. La professionnalisation et la formation : relation univoque ou réciproque ou plutôt relation inversée :

L'approche traditionnelle appréhende la formation initiale comme une phase préparatoire à l'insertion dans le marché de travail, dans ce sens, l'emploi est choisi en fonction de cette formation antérieure. Un ensemble de facteurs détermine le choix de ce projet professionnel (capacités, orientations, éducation, milieu social, aspiration...). Cette relation univoque s'accroît dans un cadre de professions ou métiers définis, structurés et réglementés, et la qualification professionnelle devient nécessaire et requise pour l'exercice du métier donné, on parle, de la formation professionnelle.

En revanche, l'acuité de la digitalisation des organisations publiques, ainsi que le décalage résultant entre la pratique (l'exercice réel) et travail prescrit dans les

textes de loi, circulaires et notes, fait que la formation initiale n'est pas suffisante à elle seule, d'autres méthodes de formation se propagent telles que la formation en alternance. Cette dernière est considérée comme une méthode réciproque.

La nature du travail dans le cadre actuel fait appel à la professionnalisation et tente de faire chavirer cette relation, c'est-à-dire de partir de l'expérience en situation réelle pour conduire à la formation ultérieure et de construire, in fine, le référentiel de formation qualifiante. (GIP Alfacentre, 2004).

Cette inversion de relation formation/emploi vers emploi/formation va conduire plus tard au développement d'autres méthodes plus modernes et sophistiquées : l'apprentissage organisationnel et le développement personnel et professionnel incitent les parties prenantes à considérer de formes variées de l'accompagnement tel que le mentorat, le coaching, et ce afin de profiter au maximum de l'effet de l'expérience et d'améliorer le comportement individuel et collectif face à différentes situations de travail.

Une autre forme gagne ses lettres de noblesse dans le domaine de formation et constitue désormais la tendance : l'alternance. Il s'agit d'un phénomène relativement récent qui marque une rupture avec les méthodes de formation classiques et autorise de combler les écueils présents dans le modèle classique tels que l'échec scolaire, la défaillance de l'économie, l'exclusion sociale et professionnelle, le chômage notamment dû à l'absence de qualification, etc. Ce nouveau mode se caractérise par la dualité d'apprentissage en milieu de formation et en milieu du travail, une alternance entre les deux systèmes favorise l'apprentissage et l'insertion, la collaboration publique privée est inéluctable pour le succès d'un tel mode d'apprentissage.

5. La professionnalisation sous le regard du NMP :

La professionnalisation répond à un trio d'objectifs : développer la compétence, faciliter l'insertion, répondre aux changements incessants. Ses objectifs se révèlent atteignables par la formation sous ses diverses formes. La professionnalisation de la fonction publique est d'autant plus délicate, car le modèle souffre de diverses lacunes, et ce, malgré les efforts déployés en la matière.

Les institutions publiques font preuve depuis longtemps de dysfonctionnement et de déficience qui accablent l'État de déficit et d'endettement (Lahjouji, K. & El Menzhi, K., 2018). Le Nouveau Management Public connu sous le vocable NMP, également appelé la Nouvelle Gestion Publique (NGP) cherche à trouver des solutions à partir du management privé et de les transposer dans le secteur public.

Le débat théorique reste de savoir si ces méthodes, empruntées du privé, sont pertinentes au secteur public et jusqu'à quelles limites elles peuvent apporter des solutions ?! pour ne citer entre autres que quelques-unes des préoccupations des partisans et opposants de ce nouveau courant ; sans chercher à se creuser

davantage les ménages du NMP, nous cherchons à présenter la professionnalisation comme un facteur déterminant d'amélioration et de modernisation de la fonction publique, un facteur qui redonne la célérité d'institutionnaliser une relation, entre administration et citoyens, fondée sur la confiance. Table 1 montre la différence entre administration Wébérienne et administration NMP

Table 1 : *Administration Wébérienne et administration NMP*

	Administration Wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (fonctionnelle et pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage de responsabilités entre politiciens et administrateurs	confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonome
Recrutement	concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté par taylorisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indication de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : *Amar & Berthier (2007), « Le nouveau management public »*

5.1. Le modèle nouveau management public est-il une solution ?

Au Maroc, les citoyens ou organisations crient fort les pratiques de l'administration publiques. Les citoyens dénotent l'existence de lacunes principalement dues à la pratique de la bureaucratie (en tant qu'éloignement de l'administration de ses citoyens). Une gestion marquée par la lenteur, la rigidité, trop de paperasses et procédures, longues files d'attente, trop de signatures, parfois absence des responsables (employés fantômes), manque d'efficacité, comportements inopportuns dont le prolongement se manifeste sous plusieurs formes : écoles surchargées, transport commun indécent, soins hospitaliers modestes, cadre logistique indécente, etc. (El Achhab, 2012). C'est un sujet d'actualité souvent médiatisé par une avalanche de critiques adressées par les différents acteurs, journaux, médias, élus ou représentants de la société civile, etc.

Ces kyrielles de dysfonctionnements entachent l'image de marque de l'administration publique en générale, le citoyen réclame sa position centrale des préoccupations de ces administrations publiques et souhaite être traité comme un client plutôt qu'un simple utilisateur. L'administration publique, service public, organisation publique ou secteur public désigne la relation de l'Etat et ses prolongements avec les citoyens, cette relation devient synonyme de dysfonctionnement et de manque d'efficacité aux yeux de ces citoyens et organisations au point de parler d'une crise de relation sociale avec l'État. Le contexte actuel de 3D (dérèglementation, dématérialisation, décloisonnement) exige une refonte pour atteindre les 3E (Economie, Efficacité et Efficience), selon nos expressions, les 3D impliquent les 3E.

Ce malaise de relation appelle à une profonde analyse, l'action publique se trouve incapable de satisfaire les besoins de tous les citoyens, dès lors, le NMP venait au secours de la gestion publique en mettant en place des principes fondamentaux à l'amélioration des conditions de l'efficacité, de l'effectivité et de la qualité des services publics (Laufer & Barlaud, 1983; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2000; Gruening, 2001). On substitue la logique de respect des règles et règlements à celle de poursuite d'objectifs de performance (Hughes, 1994). Depuis son apparition dans les années 80 dans les pays anglo-saxons, le NMP constitue la tendance de nombreux pays de l'OCDE avant sa prévalence dans le reste du monde. L'OCDE qualifie cette question de réforme de « brûlante » (Lahjouji et El Menzhi, 2018). Certains chercheurs parlent de nouveau paradigme afin de se démarquer des « anciennes pratiques » (Gagnon, A et al, 2001), in situ d'autres concepts foisonnent tels que le poste-bureaucratisme, l'État néo-wébérien (Cepiku et Meneguzzo, 2011), la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2016), etc. notre souci est de montrer le rôle de la professionnalisation comme remède aux défaillances de l'AP, parce qu'enfin une bonne partie des citoyens sont des fonctionnaires de l'État, dès lors, les critiques venant de cette population s'entachent parfois de schizophrénie (si on considère que ce sont eux-mêmes des acteurs de changement) mais qui reste quand même justifié parce que ces employés réclament à ce que leurs besoins doivent être conçus et traités comme des produits ou services offerts aux clients et fournisseurs (employés) à la fois, voire également aux clients et clients internes (employés), la professionnalisation peut mettre au diapason des intérêts de cette catégorie de citoyens (et fonctionnaire) et de l'État et partant les retombées peuvent s'annoncer positives sur toute la communauté ou société, ceci particulièrement en visant un ciblage des secteurs-clés répondant aux besoins en formation et qualification. Figure 1 montre les secteurs-clés de la formation et qualification professionnelle au Maroc.

Figure 1 : Les secteurs clés pour la formation et qualification professionnelle au Maroc



Source : *Rapport diversification et professionnalisation des filières de formation au Maroc, Ministère de l'enseignement supérieur (2018).*

Malheureusement, le malaise persiste malgré les efforts consentis dans le cadre des réformes de l'AP au Maroc, le NMP n'est pas un paracétamol à ces maux et troubles de fonctionnement, parce qu'à vrai dire, le succès est une affaire de tous et relève de la volonté d'agir et de changer et également à la loyauté à des principes incubateurs de développement de la nation (agir contre la corruption, respect de la loi, contre l'ambivalence de comportements, la loyauté, le dévouement au travail, etc.). Le secteur privé utilise le management dans son rouage de gestion, en contraste le secteur public utilise l'administration (au sens péjoratif du terme) dans son rouage de gestion. Le Maroc avance dans certains secteurs (industriel, tertiaire...) cependant il n'avance guère dans d'autres (Éducation, santé...) et ce malgré les efforts déployés. Le NMP cherche à concilier le management à l'administration afin de révolutionner ses pratiques et de les mettre au diapason des nouveaux défis à l'ère de digitalisation (utilisation intensifiée des TIC (internet, intranet, ERP, télécommunication...), ne serait-ce que grâce à la professionnalisation par la mise en place des plans de formation et de carrière adéquate aux employés du secteur public. La rénovation et révolution dans la gouvernance de la chose publique sont nécessaires (l'accueil, l'écoute, célérité de traitement, politique de proximité, régionalisation, déconcentration et décentralisation, flexibilité, digitalisation, amabilité, bon cadre logistique, etc.), et ce, afin « d'embellir l'image » du service public souvent souillée de non-qualité.

Ces derniers temps, des améliorations ont été introduites, bien qu'entamées il y a longtemps (dans les années 90), ne commencent à se ressentir que récemment avec l'engagement du pouvoir public pour donner un renouveau au service public. Une démarche moderniste qui consiste à chasser les paradoxes de l'administration publique, à chasser la flânerie systématique du fonctionnaire public, à chasser le laxisme de l'action publique qui ne profite qu'à l'informel et à l'opposé de veiller à la 3E. La démarche NMP vise à remodeler la gestion publique et de lubrifier les rouages de la fonction publique par le management en vue d'améliorer la qualité du service dans le contexte politique, économique et socioculturel actuel.

5.2. La réforme de l'administration publique au Maroc

Le Maroc a toujours fait preuve d'engagement en matière de la modernisation de l'appareil administratif et de la gestion de la fonction publique, pourtant le modèle n'a pas entièrement atteint ses objectifs due aux insuffisances et limites de l'approche administrative et bureaucratique, associe souvent au manque de professionnalisation.

L'avènement de la constitution de 2011 et plus récemment les discours royaux enclenchent un appel d'attention et une profonde réflexion sur les démarches de gestion publique.

La réforme est au cœur du projet sociétal du Maroc, elle doit être outillée afin de relever les défis de la gouvernance et de veiller à l'intérêt général en fournissant aux usagers des services de qualité (PNRA, 2018-2021). La réforme vise « *une administration au service du citoyen et de l'entreprise, responsable de la continuité des services publics soumis aux normes de la qualité, tout en servant l'intérêt général* » (PNRA, 2018-2021). Nous constatons à la lecture du rapport que le renforcement des compétences est placé au cœur des principes directeurs du plan. Les directives royales s'articulent autour des refontes structurelles principalement concrétisées par la transformation organisationnelle, managériale, numérique et éthique. S'agissant des leviers d'action pour réaliser ces transformations, le plan s'appuie sur les leviers : législatif, communication, évaluation et coopération. La Figure 2 présente le schème de réforme de l'AP.

Figure 2 : Schéma de réforme de l'administration publique



Source : *Plan National de la Réforme de l'Administration 2018 – 2021*

Modifié par auteur

Plusieurs plans se sont conçus pour réaliser les objectifs d'amélioration stratégique de l'AP, pacte de la bonne gestion en 1998, le plan de développement économique et social (PDES) de 2000-2004, et plusieurs programmes d'appui de réforme de l'administration publique (PARAP). La réforme de l'AP piloté par le ministère chargé de la fonction publique porte sur des axes phares (rapport sur les ressources humaines, 2018) :

- Modernisation du système de l'AP
- Consolidation des pratiques de la bonne gouvernance
- Valorisation des ressources humaines

La réforme budgétaire vise à maîtriser les dépenses publiques afin de ramener le taux de 12% en 2018 à moins de 10%, le taux peut s'établir à 11,5 en 2021. La masse salariale continue d'augmenter, elle est passée entre 2008 et 2016 de 74 MDH à 120 MDH, elle progresse en moyenne de 5.3% contre un taux de croissance annuel de 3.92%, un chiffre qui reste élevé en comparaison aux autres pays de MENA.

Cette augmentation peut être due à l'augmentation de la population dont le taux d'accroissement est de 12,2% en comparant 2018 à 2008. L'effectif du personnel augmente de 6,3% en passant de 534 600 à 568 600 (rapport sur les ressources humaines, 2018).

D'autres initiatives de réformes de la fonction publique territoriale, le projet de la gouvernance locale Maroc (2007 – 2012), le plan stratégique (2011 – 2015) pour la formation du personnel communal, en plus de Loi Organique de Loi de Finance (LOLF) notamment la loi n° 113.14 et 111.14 et celle de 130.30.

6. Conclusion

Les réformes de l'AP ont des objectifs communs avec ceux poursuivis par le NMP : Managérialisme, c'est-à-dire une quête à la performance avec une certaine

maitrise des coûts des actions publiques (Boyne, 2003 ; Kierpatrick et al, 2005) ; Responsabilisation des acteurs redevables de leurs actions et résultats (Barberis, 1998) ; Contractualisation c'est-à-dire une intégration et coopération entre multiples parties prenantes par la mise en place d'un modèle de partenariat public privé (modèle P3s ou PPP).

Notre réflexion nous amène à considérer que la professionnalisation permet de basculer le modèle obsolète de gestion administrative vers un modèle inclusif, rénovateur, incubateur des principes de nouveau management, nouveau dans le sens de rupture avec l'ancienne méthode tâchée de l'inefficacité et de manque de qualité. Un modèle mis au diapason de « modèle de développement » du royaume marocain, capable de relever les défis de la nouvelle donne nationale et mondiale.

La professionnalisation permet de tenir compte des impératifs de croissance et d'égalité sociale et de placer le citoyen au cœur des préoccupations. Un renouveau de pratiques ne doit pas cependant faire table rase de tout ce qui est ancien, c'est-à-dire le modèle doit être capable de capitaliser et de consolider sur les acquis résultant des « best practices ».

En plus des pratiques recommandées dans le cadre de la bonne gouvernance par l'OCDE (responsabilité, transparence, efficacité, réactivité, vision prospective, État de droit), le processus de professionnalisation peut accompagner la mise en œuvre des pratiques efficaces de NMP. La coopération à travers des programmes de formation (stages, formation continue, formations en alternance, etc.) entre université/écoles de commerce et de gestion et entreprises publiques et privées, permettra de rapprocher ces deux mondes et permettre aux bénéficiaires la mise en différentes situations, afin d'améliorer leur visibilité et vision.

Le partenariat en matière de professionnalisation est fructueux pour les différents acteurs pour les avantages qu'il procure en termes d'efficacité et de compétitivité. Pour les entreprises, de s'exprimer sur leurs besoins et de s'approprier des talents, pour les universités, écoles et centres de formation de s'adapter et d'offrir les meilleurs programmes en adéquation avec le besoin du marché.

La professionnalisation facilite l'ancrage du pays dans la scène internationale et mondiale, elle permet d'acquérir un avantage compétitif et comparatif en fonction de son capacitaire. La professionnalisation aide à sensibiliser les acteurs sur l'importance des défis auxquels fait face la nation. L'analyse des parties prenantes s'avère inextricable. Une définition précise des rôles dans le cadre de la professionnalisation et un établissement des structures et identifications des liens de dépendance et de pouvoir clair, sans trop d'échelons hiérarchiques (concept d'aplatissement des structures), avec un mélange de méthode de centralisation et de décentralisation.

Dans ce cadre, la coopération aide à diversifier les sources de financement et les modes d'apprentissage dans différents milieux et favorise la consultation, elle

permet d'augmenter la conscience relative à la complexité impliquée dans la gestion de la chose publique.

Références

(1) Amar-Sabbah, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion & Management Public, Recemap*.

(2) Boterf, G. L. (2017). De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie de professionnalisation. *Hors collection*, 407-424.

(3) Boterf, G. L. (2018). Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 34(34(3)), Article 3. <http://journals.openedition.org/ripes/1565>

(4) Bourdoncle, R. (1991). *La professionnalisation des enseignants : Analyses sociologiques anglaises et américaines*. Collection Persée. https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1991_num_94_1_1368

(5) Bourdoncle, R. (1993). La professionnalisation des enseignants : Les limites d'un mythe. *Formation Emploi*, 46(1), 76-77.

(6) Bourdoncle, R. (2000). « Professionnalisation, formes et dispositifs ». *Recherche & formation*, 35(1), 117-132. <https://doi.org/10.3406/refor.2000.1674>

(7) Boutet, J., Jacot, H., Kergoat, J., & Linhart, D. (1999). *Le monde du travail*.

https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017881

(8) Cepiku, D., & Meneguzzo, M. (2011). Public Administration Reform in Italy : A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism? *International Journal of Public Administration*, 34, 19-25. <https://doi.org/10.1080/01900692.2010.506088>

(9) Dubar, C. (1990). L'évolution de la socialisation professionnelle. In *L'Emploi l'entreprise et la société* (p. 151-163). Economica (programme ReLIRE). <https://www.cairn.info/l-emploi-l-entreprise-et-la-societe--9782717820003-page-151.htm>

(10) Dubar, C. (1998). Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel. In *Traité de sociologie du travail: Vol. 2e éd.* (p. 385-401). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail--9782804127558-page-385.htm>

(11) Dugué, E. (1999). La logique de la compétence : Le retour du passé. *Éducation permanente*, n° 140, 7-18.

(12) El Achhab, M. (s. d.). *Le management dans le secteur public marocain : Diagnostic et améliorations*. Libération. Consulté 25 février 2021, à l'adresse https://www.libe.ma/Le-management-dans-le-secteur-public-marocain-Diagnostic-et-ameliorations_a28975.html

- (13) Flocco, G., Durand, J.-P., Dubet, F., Lallement, M., & Linhart, D. (2014). Clairvoyance ou aveuglement des travailleurs : Qu'en disent les sociologues ? *La nouvelle revue du travail*, 5, Article 5. <https://doi.org/10.4000/nrt.1999>
- (14) Gagnon, A.-G., & Girard, Jean-P. (2001). *Le mouvement coopératif au coeur du XXIe siècle*.
- (15) Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of the New Public Management (NPM). *International Public Management Journal - INT PUBLIC MANAG J*, 4, 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- (16) Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- (17) Hughes, O. (2003). *Public Management & Administration*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-26896-2>
- (18) Hughes, O. E. (1998a). New Public Management. In O. E. Hughes (Éd.), *Public Management and Administration : An Introduction* (p. 52-80). Macmillan Éducation UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-26896-2_3
- (19) Hughes, O. E. (1998b). The Traditional Model of Public Administration. In O. E. Hughes (Éd.), *Public Management and Administration : An Introduction* (p. 22-51). Macmillan Éducation UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-26896-2_2
- (20) Jobert, G. (12/87). Audit de formation entre le contrôle et la recherche du sens (L'). *Education permanente*, n°91, p.39-52.
- (21) LAHJOUJI, K., & El Menzhi, K. (2018). *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?* <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01801445>
- (22) Laufer, R., & Burlaud, A. (1983). Management public : Gestion et légitimité. *Politiques et Management Public*, 1(2), 110-111.
- (23) Lépine, V. (2016). Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : Les communicateurs. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2266>
- (24) Linhart, D. (2015a). *La comédie humaine du travail*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.linha.2014.01>
- (25) Linhart, D. (2015b). La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. *Lectures*. <http://journals.openedition.org/lectures/17816>
- (26) Linhart, D. (2018). *Les méthodes de management centrées sur le « savoir être » des salariés ne sont qu'une application exacerbée du taylorisme*. Observatoire des multinationales. <https://multinationales.org/Daniele-Linhart-Les-methodes-de-management-centrees-sur-le-savoir-etre-des>
- (27) Ogburn, W. F. (1922). *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. B.W. Huebsch, Incorporated.
- (28) Paradeise, C. (1988). Les professions comme marchés du travail fermés. *Sociologie et sociétés*, 20(2), 9-21. <https://doi.org/10.7202/001543ar>

(29) Paradeise, C. (2003). Comprendre les professions : L'apport de la sociologie. *Sciences Humaines*, N°139(6), 26-26.

(30) Paradeise, C. (2005). Professions et Professionnalisation. In *Professions et Professionnalisation* (p. 572-575).

(31) *PNRA2018-2021_Fr.pdf*. (s. d.). Consulté 26 février 2021, à l'adresse https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/PNRA2018-2021%20_Fr.pdf

(32) Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform : A Comparative Analysis. In *Long Range Planning—LONG RANGE PLANN* (Vol. 33). [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00083-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00083-2)

(33) Professor, S. P. O. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

(34) *Publication_seminaire_professionnalisation_allegee.pdf*. (s. d.). Consulté 25 février 2021, à l'adresse http://www.alfacentre.org/lr_ncnq/documents/publication_seminaire_professionnalisation_allegee.pdf

(35) Rouillard, C., Fortier, I., Gagnon, A.-G., & Montpetit, É. (2004, juin 3). *Modernisation de la gestion publique et réingénierie de l'État : Vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*.

(36) Stroobants, M. (1996). Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes. *Revue française de sociologie*, 37(2), 319-322.

(37) Vision stratégique de la réforme : Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion. (s. d.). *Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique*. Consulté 25 février 2021, à l'adresse <https://www.csefrs.ma/publications/vision-strategique-de-la-reforme/?lang=fr>

(38) Volti, R. (2004). Social Change with Respect to Culture and Original Nature. *Technology and Culture*, 45(2), 396-405.

(39) Wittorski, R. (2008). Professionnaliser la formation : Enjeux, modalités, difficultés. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 101, 105-117. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1115>

(40) Wittorski, R. (2015). Questions posées à la professionnalisation aux métiers de l'humain. In *Des professionnalités sous tension* (p. 29-41). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/des-professionnalites-sous-tension--9782804190644-page-29.htm>