

Les contraintes de la gestion publique au Maroc

[The constraints of public management in Morocco]

El Bakouhi Mohamed¹, Essaid Taoufik¹

¹Department de droit public,
Université Abdelmalek Essaadi ,
Tétouan , Maroc

ABSTRACT: Public management in Morocco faces a series of structural, legal, economic, social, and technological constraints that hamper its effectiveness and ability to meet citizen expectations. This article analyzes these challenges through a multidimensional approach: a sometimes rigid legal framework, institutional fragmentation, governance marked by corruption, and a lack of transparency. It also highlights inequalities in access to public services, particularly between urban and rural areas, as well as weaknesses in the mobilization and allocation of budgetary resources. Adding to these obstacles are the challenges of digitalization, cybersecurity, and adapting to the demands of a modern administration. Finally, the study proposes future perspectives, focusing on legislative reform, technological innovation, citizen participation, and youth involvement as drivers of change toward more equitable, efficient, and resilient public management.

KEYWORDS: Public management, Governance, Corruption, Social inequalities, Digitalization

RESUME: La gestion publique au Maroc est confrontée à un ensemble de contraintes structurelles, juridiques, économiques, sociales et technologiques, qui entravent son efficacité et sa capacité à répondre aux attentes citoyennes. L'article analyse ces défis à travers une lecture multidimensionnelle : un cadre juridique parfois rigide, une fragmentation institutionnelle, une gouvernance marquée par la corruption et un déficit de transparence. Il met également en évidence les inégalités d'accès aux services publics, notamment entre zones urbaines et rurales, ainsi que les faiblesses dans la mobilisation et l'allocation des ressources budgétaires. À ces obstacles s'ajoutent les défis de la digitalisation, la cybersécurité et l'adaptation aux exigences d'une administration moderne. L'étude propose enfin des perspectives d'avenir, centrées sur la réforme législative, l'innovation technologique, la participation citoyenne, et l'implication des jeunes comme moteurs du changement vers une gestion publique plus équitable, performante et résiliente.

MOTS-CLEFS: Gestion publique , Gouvernance , Corruption , Inégalités sociales , Digitalisation

1 INTRODUCTION

La gestion publique au Maroc est confrontée à de multiples contraintes qui affectent sa capacité à assurer un service efficace et équitable à la population. Parmi ces contraintes, le cadre institutionnel et juridique joue un rôle crucial. Bien que des lois et règlements aient été mis en place pour encadrer l'action publique, leur application rencontre souvent des difficultés liées à une bureaucratie complexe et à une rigidité administrative. La fragmentation institutionnelle, le manque de coordination entre les différentes entités publiques, ainsi que la faiblesse de certains mécanismes de contrôle, limitent l'efficacité des politiques publiques. Par ailleurs, la gouvernance publique doit faire face à des défis économiques importants, notamment la gestion du budget et des financements, qui souffrent d'insuffisances et de vulnérabilités face aux fluctuations économiques mondiales. La corruption demeure également une problématique persistante, sapant la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques. Sur le plan social, les inégalités persistantes et l'accès différencié aux services publics essentiels, tels que la santé, l'éducation ou l'eau, accentuent la marginalisation de certains groupes, tout en fragilisant la cohésion sociale. Environnementalement, la gestion des ressources naturelles et la lutte contre les effets du changement climatique posent des défis croissants, souvent liés à une faible prise en compte des enjeux durables. Enfin, la

pénétration des technologies modernes dans l'administration, tout en offrant des opportunités de modernisation, soulève des enjeux de cybersécurité et d'adaptation des infrastructures. Ces contraintes, qu'elles soient administratives, économiques, sociales ou environnementales, montrent la nécessité d'un renouveau dans la gouvernance publique, avec une vision intégrée et innovante pour relever les défis futurs et assurer un développement harmonieux du pays.

2 CONTEXTE HISTORIQUE DE LA GESTION PUBLIQUE AU MAROC

L'histoire de la gestion publique au Maroc est marquée par une évolution progressive influencée par divers facteurs politiques, sociaux et économiques. Dès l'ère précoloniale, l'administration était principalement centrée sur la gouvernance locale, avec un fonctionnement basé sur le emir ou le vizir, garantissant une certaine autonomie locale, mais avec peu de formalisation institutionnelle (Salhi, 2025). Avec l'arrivée des Protectorats français et espagnol au début du XXe siècle, le cadre administratif a été profondément restructuré pour répondre aux impératifs coloniaux. La mise en place de structures administratives modernes s'accompagna de l'introduction de lois et règlements visant à organiser le fonctionnement des institutions publiques et de la gestion des ressources. Après l'indépendance en 1956, le Maroc a connu une période de transition où l'État a cherché à établir un appareil administratif capable de soutenir ses objectifs de développement national. La constitution de 1962 a posé les bases d'un cadre juridique pour la gestion publique, avec un accent mis sur la souveraineté nationale et la centralisation du pouvoir administratif (Huron & Spindler, 2024). Par la suite, le pays a traversé diverses phases de réformes visant à moderniser son administration, notamment dans la seconde moitié du XXe siècle, notamment avec l'inscription dans la constitution de principes de transparence et d'efficacité. Au début du XXIe siècle, des efforts importants ont été déployés pour décentraliser la gestion et renforcer la participation locale, tout en intégrant progressivement des standards internationaux en matière de gouvernance. La gestion publique marocaine demeure cependant confrontée à des défis liés à la pérennité des réformes, à la capacité institutionnelle et à l'adaptation aux changements socio-économiques rapides, soulignant la nécessité constante d'une évolution cohérente et adaptée des mécanismes administratifs dans un contexte de mondialisation et de modernisation progressive (MAHIR, 2024).

3 CADRE JURIDIQUE DE LA GESTION PUBLIQUE

Le cadre juridique de la gestion publique au Maroc constitue une pierre angulaire pour assurer la légitimité, la transparence et l'efficacité de l'administration publique. Il s'appuie sur un corpus de lois, règlements et textes fondamentaux qui encadrent l'organisation, le fonctionnement et la responsabilité des différentes institutions publiques. Parmi ces textes, la Constitution de 2011 joue un rôle central en établissant les principes de démocratie, de séparation des pouvoirs et de gouvernance participative, tout en affirmant l'indépendance du pouvoir judiciaire et le respect des droits fondamentaux (Bartiche and Erraoui2021). En outre, plusieurs lois spécifiques régissent la gestion financière, la passation des marchés publics, la transparence et la lutte contre la corruption, telles que la Loi relative au Budget de l'État, la Loi sur la transparence financière ou encore la Loi sur la lutte contre la corruption. Ces lois visent à renforcer la responsabilité des gestionnaires publics et à favoriser la bonne gouvernance. La législation administrative définit également les compétences des différentes institutions publiques, leur organisation et leurs processus décisionnels, tout en encadrant la relation entre l'administration et les citoyens. La mise en conformité avec les obligations internationales, notamment celles cadrant la lutte contre la corruption ou le respect des droits humains, constitue également une dimension essentielle de ce cadre juridique. Cependant, la complexité et parfois la faiblesse de l'application concrète de ces lois, couplées à des défis liés à la gouvernance et à la formation des agents publics, limitent parfois leur efficacité (AMRANI et al.2021). La modernisation continue du cadre juridique, accompagnée de mesures de renforcement institutionnel, demeure indispensable pour faire face aux défis constants rencontrés dans la gestion publique, tout en promouvant une administration plus transparente, responsable et adaptée aux exigences contemporaines.

3.1 LOIS ET REGLEMENTS EN VIGUEUR

Les lois et règlements en vigueur constituent la base juridique de la gestion publique au Maroc, encadrant l'organisation, le fonctionnement et la responsabilité des institutions publiques. La Constitution de 2011 a posé un cadre institutionnel solide, en affirmant notamment le principe de séparation des pouvoirs, la responsabilité de l'État, ainsi que les droits et devoirs des citoyens. Elle prévoit également la création d'organes spécialisés pour garantir la transparence et la bonne gouvernance. En complément, plusieurs lois organiques et décrets viennent préciser le cadre législatif, notamment dans le domaine budgétaire, administratif, et des marchés publics (CHOUAY2024). La Loi organique relative à la loi de finances définit la procédure budgétaire, tout en renforçant la transparence dans la gestion des fonds publics. La Loi sur la transparence et la lutte contre la corruption vise à instaurer une gestion plus éthique, en renforçant la responsabilité des administrateurs publics. Par ailleurs, le Code des marchés publics établit les règles de passation, d'exécution et de contrôle des marchés, pour assurer une gestion efficace et équitable des ressources. La montée en puissance des institutions de

contrôle, telles que la Cour des comptes, permet d'assurer un suivi rigoureux des finances publiques et d'identifier les dysfonctionnements. Cependant, la coexistence de multiples textes législatifs peut parfois engendrer des ambiguïtés ou des chevauchements, compliquant leur application harmonieuse. La mise en œuvre de ces lois nécessite une administration réactive, dotée d'un personnel formé, ainsi que de mécanismes efficaces de contrôle et de sanction. La législation évolue régulièrement pour s'adapter aux enjeux contemporains, notamment liés à la gouvernance, à la digitalisation, ou encore à la lutte contre la corruption. Ainsi, la conformité aux lois en vigueur demeure essentielle pour assurer une gestion publique transparente, responsable, et adaptée aux défis du pays (Adil, 2024).

3.2 RÔLE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

Les institutions publiques jouent un rôle primordial dans la gestion publique au Maroc, puisqu'elles constituent le pilier sur lequel repose la coordination et la mise en œuvre des politiques publiques. Leur mission consiste à assurer la stabilité, la sécurité, la justice et la fourniture efficiente des services essentiels à la population. L'administration centrale, composée de ministères et d'agences sectorielles, est responsable de la définition et de l'exécution des stratégies nationales en matière économique, sociale et environnementale (BENTAJA & ASSALIH, 2023). Par ailleurs, les collectivités territoriales ou autorités locales disposent d'un rôle crucial dans l'adaptation des politiques aux besoins spécifiques des régions, facilitant ainsi une gouvernance décentralisée. La transparence et la responsabilité de ces institutions sont encadrées par un cadre juridique strict, visant à renforcer la bonne gouvernance et à prévenir les abus de pouvoir. Cependant, leur efficacité est souvent entravée par divers facteurs, notamment une complexité administrative, un manque de ressources, ou encore des enjeux liés à la gouvernance locale. L'insuffisance de coordination entre les différentes institutions peut également limiter leur impact sur le développement économique et social. La collaboration avec la société civile et le secteur privé devient dès lors indispensable pour renforcer leurs capacités et assurer une gestion plus participative et inclusive (EL KEZAZY & HILMI, 2024).

4 DÉFIS ÉCONOMIQUES

Les défis économiques constituent un enjeu majeur pour la gestion publique au Maroc. La stabilité financière repose fortement sur la capacité de l'État à équilibrer son budget tout en finançant les politiques publiques nécessaires au développement économique. Cependant, la dépendance aux recettes fiscales et aux transferts extérieurs limite souvent la marge de manœuvre, exacerbant le déficit budgétaire et la dette publique (SAMIRA & KISSAMI, 2024). La diversification des sources de revenus constitue ainsi une priorité, mais elle reste confrontée à des obstacles tels que la faible formalisation de l'économie et la lourdeur administrative qui freinent l'émergence de nouvelles activités génératrices de revenus. Par ailleurs, la mobilisation des financements extérieurs, comme les prêts ou les aides internationales, implique des conditions strictes et une gestion rigoureuse pour éviter les dérapages ou la mauvaise gouvernance. La recherche d'un équilibre entre efficacité économique et prudence financière demeure complexe face aux contraintes liées à la conjoncture mondiale insuffisamment favorable, notamment face aux fluctuations des marchés mondiaux et aux changements géopolitiques (Magnan, 2022). La corruption et la manque de transparence accentuent ces difficultés, en limitant l'efficacité des investissements publics et en détournant des ressources vitales. La transparence dans la gestion des deniers publics apparaît alors essentielle pour renforcer la confiance des citoyens et des partenaires internationaux, mais sa mise en œuvre reste un défi. Enfin, l'adaptation aux contraintes économiques mondiales, telles que la transition énergétique ou la digitalisation, demande une refonte des stratégies économiques et une capacité d'innovation accrue. Ces défis économiques obligent les gestionnaires publics à faire preuve d'une gestion rigoureuse, stratégique et transparente afin de soutenir le développement durable du pays dans un environnement économique mouvant et fragile.

4.1 BUDGET ET FINANCEMENT

Les contraintes de la gestion publique au Maroc en matière de budget et de financement sont multiples et complexes. La capacité de l'État à mobiliser, gérer et allouer efficacement ses ressources financières dépend non seulement de ses recettes internes, mais aussi de la stabilité économique globale et du cadre institutionnel en place. La structure des recettes publiques repose principalement sur les impôts, les taxes et les revenus issus des ressources naturelles, notamment les phosphates et le tourisme, secteurs essentiels pour les finances publiques. Toutefois, la dépendance à ces sources expose le pays à des fluctuations économiques mondiales, rendant le financement des politiques publiques vulnérable aux chocs extérieurs (Rachad and Kamal2025).

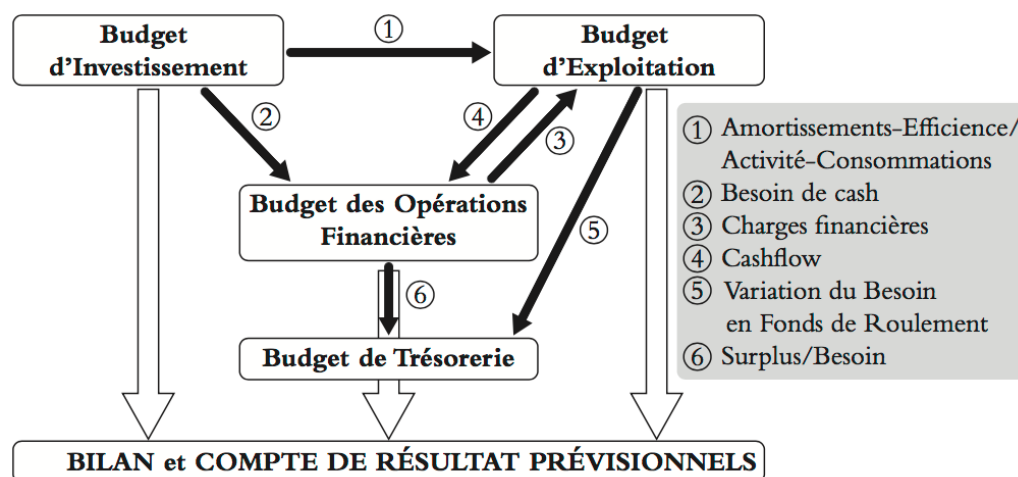


Figure 1 : Budgets interdépendants (Philippe Dehaspe , 2021)

La gestion du budget implique des considérations d'équilibre entre la nécessité de financer des services publics indispensables, tels que l'éducation, la santé ou l'infrastructure, et la limitation de la dette publique. La maîtrise des dépenses publiques est un enjeu crucial, car un déficit croissant peut compromettre la stabilité macroéconomique et réduire la capacité de l'État à répondre aux besoins sociaux. Par ailleurs, la faiblesse de certains mécanismes de collecte des ressources, ainsi que l'économie souterraine, limite la croissance des recettes publiques. La question de la transparence dans l'affectation des fonds est également prégnante, notamment en raison des enjeux de gouvernance et de lutte contre la corruption (Ouboumlik and Touhami2024).

Le système de financement doit également faire face à des défis liés à l'efficacité de la dépense publique. La priorité accordée à certains secteurs peut entraîner une mauvaise répartition des ressources, nuisant aux investissements dans des domaines stratégiques. De plus, le financement de projets structurants, souvent coûteux et à long terme, requiert une planification rigoureuse et des sources de financement diversifiées, telles que les partenariats publics-privés ou l'emprunt international. Enfin, la capacité institutionnelle à élaborer, suivre et évaluer le budget constitue un élément déterminant pour renforcer la gestion financière publique. La modernisation des outils de gestion et une plus grande transparence pourraient favoriser une utilisation plus optimale des ressources disponibles, contribuant ainsi à une gestion publique plus efficiente et équitable (Alaoui and Abdelbaki2025).

4.2 CORRUPTION ET TRANSPARENCE

La question de la corruption constitue un défi majeur pour la gestion publique au Maroc, compromettant la transparence et l'efficacité des institutions. La corruption se manifeste à différents niveaux, qu'il s'agisse de détournements de fonds, de favoritisme dans l'attribution des marchés publics ou de pratiques administratives opaque. Ces comportements nuisent à la confiance des citoyens dans les institutions et fragilisent le tissu démocratique. La transparence apparaît alors comme une condition sine qua non pour lutter contre ces dérives, en permettant un contrôle plus rigoureux des actions publiques par la société civile et les instances. Cependant, la faiblesse de certains mécanismes de contrôle, conjuguée à une culture administrative parfois tolérante envers ces pratiques, freine l'instauration d'une gestion publique intègre. Par ailleurs, la perception et la réalité de la corruption varient selon les secteurs, avec une aggravation notable dans certains domaines comme la fonction publique et la justice. La volonté politique de combattre ces fléaux est manifeste, à travers l'adoption de lois anti-corruption et la mise en place d'organismes spécialisés tels que l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC). Pourtant, la mise en œuvre efficace de ces dispositifs reste un défi, en raison notamment de la faiblesse des moyens alloués, du manque d'indépendance de certaines institutions et de la peur des représailles. La promotion de la transparence nécessite également une implication accrue des citoyens et des médias, pour exercer une pression constructive sur les acteurs publics. Enfin, la réforme des pratiques administratives et le développement d'une culture de responsabilité sont indispensables pour réduire l'incidence de la corruption, consolidant ainsi la crédibilité et l'efficacité de la gestion publique au Maroc (Moufid).

5 DEFIS SOCIAUX

Les défis sociaux constituent une composante essentielle de la gestion publique au Maroc, révélant les tensions et les inégalités persistantes qui entravent le développement harmonieux du pays. Parmi ces enjeux, les inégalités sociales constituent une problématique majeure, où les disparités économiques et territoriales continuent de freiner l'accès équitable aux ressources et aux opportunités. Les régions rurales, moins urbanisées, souffrent d'un déficit conséquent en infrastructures, en éducation et en soins de santé, accentuant ainsi le fossé avec les zones urbaines plus développées. Cette marginalisation socio-économique contribue à fragiliser la cohésion sociale et à alimenter le sentiment d'exclusion. (ACHEMRAH, 2021) Par ailleurs, l'accès aux services publics demeure souvent inégal, en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux. La faiblesse des investissements et la mauvaise gouvernance dans certains secteurs limitent la qualité et la disponibilité de ces services, accentuant les inégalités et érodant la confiance des citoyens envers l'administration publique. La pauvreté, la précarité de l'emploi, ainsi que le chômage élevé, notamment parmi les jeunes, représentent également des défis sociaux de taille, alimentant la marginalisation et les tensions sociales. La gestion efficace de ces enjeux exige une réforme structurelle des politiques sociales, une meilleure répartition des ressources et une gouvernance transparente, afin de construire une société plus inclusive et équitable. La prise en compte de ces défis socio-économiques est cruciale pour assurer un développement durable et équilibré, permettant de réduire les fractures sociales et de favoriser une cohésion nationale renforcée.

5.1 INEGALITES SOCIALES

Les inégalités sociales constituent un défi majeur pour la gestion publique au Maroc, impactant la cohésion sociale, l'efficacité des politiques publiques et le développement durable. Ces disparités se manifestent à plusieurs niveaux, notamment selon le lieu de résidence, le genre, le niveau d'éducation et la situation économique des individus. Les zones rurales souffrent d'un accès limité aux infrastructures, aux services de santé, à l'éducation et aux opportunités économiques, renforçant ainsi le fossé entre villages et villes. La concentration des richesses dans certaines régions accentue les écarts de revenus et de bien-être, rendant difficile la réalisation d'une croissance inclusive (NOKHAILI & AIT LEMQEDDEM, 2024). La marginalisation de certains groupes, notamment les populations rurales ou issues de castes sociales défavorisées, entraîne une exclusion sociale persistante, alimentant des tensions et des frustrations qui peuvent fragiliser la stabilité sociale. Par ailleurs, la faible représentation des minorités ou des groupes marginalisés dans les processus décisionnels limite leur capacité à faire entendre leurs voix et à réclamer des politiques adaptées à leurs besoins spécifiques. La gestion efficace des inégalités sociales exige donc une refonte des politiques sociales et économiques, en se concentrant sur la réduction des écarts par une redistribution équitable, l'amélioration de l'accès aux services publics et la promotion de l'inclusion sociale. La déconcentration des ressources et des initiatives vers les zones marginalisées, associée à un cadre législatif garantissant la justice sociale, est essentielle pour atténuer ces disparités (Sainvil, 2023).

5.2 ACCES AUX SERVICES PUBLICS

L'accès aux services publics constitue l'un des leviers essentiels pour favoriser l'équité sociale et le développement économique au Maroc. Cependant, plusieurs contraintes freinent leur distribution efficace et équitable. La géographie du territoire, caractérisée par une grande diversité de zones urbaines et rurales, engendre des disparités importantes dans la disponibilité et la qualité des services publics, notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'eau et de l'assainissement. Dans les régions rurales, l'éloignement des centres urbains, le faible niveau d'infrastructure et le manque de personnel qualifié limitent considérablement l'accès des populations aux services fondamentaux (Simoneau, 2024). Par ailleurs, la faiblesse des investissements publics et l'insuffisance des ressources allouées accentuent ces difficultés, créant un défaut d'offre dans plusieurs territoires. La faible pénétration des technologies modernes et la faiblesse du numérique, notamment dans le contexte du développement de l'administration électronique, limitent aussi la facilitation des démarches administratives et l'accès à distance aux services publics. La bureaucratie complexe, souvent marquée par une absence de coordination institutionnelle, contribue également à la frustration des usagers, qui se heurtent à des délais excessifs voire à des démarches répétitives. De plus, la question de la gouvernance locale et de la décentralisation reste un défi, car elle conditionne la capacité des autorités locales à répondre efficacement aux besoins spécifiques de leur population (Amellal, 2024).

6 DEFIS TECHNOLOGIQUES

Les défis technologiques représentent une contrainte majeure dans la gestion publique au Maroc, soulignant la nécessité d'adopter des solutions innovantes pour améliorer l'efficacité et la transparence des services publics. La digitalisation de l'administration constitue une étape cruciale, mais elle est souvent entravée par des infrastructures insuffisantes,

notamment en zones rurales ou isolées. La transition numérique requiert des investissements importants, une formation adéquate des agents publics, ainsi qu'une modernisation des systèmes d'information existants (MAHIR, 2024). Par ailleurs, l'intégration des nouvelles technologies doit respecter les cadres législatifs en vigueur, lesquels peinent parfois à suivre l'évolution rapide du paysage technologique mondial. La gestion des données sensibles nécessite également une attention particulière en matière de cybersécurité, afin de prévenir toute tentative de piratage ou de fuite d'informations confidentielles, ce qui pourrait compromettre la confiance des citoyens dans l'administration. La faiblesse des infrastructures numériques, l'insuffisance de compétences digitales parmi les agents, ainsi que la résistance au changement contribuent aux retards accumulés dans la digitalisation des services. En outre, l'absence de stratégies claires pour la gouvernance des données freine la mise en place d'e-services performants et sécurisés. La réussite de la transformation numérique exige donc une volonté politique forte, des investissements soutenus, et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs publics et privés pour bâtir un environnement technologique résilient et inclusif, capable de répondre aux besoins croissants de la gestion publique moderne (DU et al., 2023).

6.1 DIGITALISATION DE L'ADMINISTRATION

La digitalisation de l'administration constitue une étape essentielle dans la modernisation de la gestion publique au Maroc, confrontée à des contraintes structurelles et opérationnelles. L'intégration des technologies numériques vise à améliorer l'efficacité, la transparence et la réactivité des services publics. Cependant, cet enjeu comporte plusieurs défis, notamment en termes d'infrastructure, de compétences numériques et de gestion du changement. La faiblesse des réseaux de communication dans certaines zones rurales limite la portée des initiatives de digitalisation, accentuant ainsi les disparités territoriales (Imane & Elk, 2024). Par ailleurs, la transition vers des processus électroniques nécessite une refonte profonde des systèmes administratifs, souvent encore largement basés sur des méthodes traditionnelles. La formation des agents publics aux outils numériques représente aussi un défi majeur, nécessitant des investissements conséquents en capital humain. La lutte contre la fracture numérique est essentielle pour garantir un accès équitable aux services digitaux, évitant ainsi d'accentuer les inégalités sociales et territoriales. La mise en place de plateformes numériques conviviales et sécurisées doit également intégrer une gouvernance claire et une stratégie de gestion des données. Par ailleurs, le cadre juridique doit évoluer pour accompagner cette transition, notamment en renforçant la législation relative à la protection des données personnelles et à la cybersécurité. La réussite de la digitalisation de l'administration demande une coordination efficace entre les différents acteurs publics, privés et la société civile, afin d'assurer une adoption fluide et pérenne (Taibi and Seffar2024).

6.2 CYBERSECURITE

La cybersécurité constitue l'un des défis majeurs auxquels font face les gestionnaires publics au Maroc dans un contexte de numérisation croissante des services administratifs. La transition vers des systèmes numériques facilite l'accès aux services publics et améliore l'efficacité administrative, mais elle expose également ces systèmes à une multitude de menaces informatiques (BELGAID, 2025). Parmi ces menaces, on retrouve les attaques par déni de service, les intrusions, le piratage de données sensibles, ainsi que la vulnérabilité des infrastructures numériques. La protection contre ces risques requiert la mise en place d'un cadre réglementaire robuste ainsi que d'infrastructures sécurisées adaptées. Cependant, il subsiste des lacunes en matière de législation spécifique à la cybersécurité, ce qui limite la capacité des institutions à prévenir et à répondre efficacement aux incidents. En conséquence, la sécurité des données publiques, la confidentialité des informations, et l'intégrité des systèmes sont confrontées à des enjeux cruciaux, notamment face à la montée de la cybercriminalité organisée. La sensibilisation des personnels administratifs, la formation spécialisée en sécurité informatique, ainsi que la collaboration avec des partenaires internationaux apparaissent indispensables pour renforcer la résilience du système. Par ailleurs, la gouvernance de la cybersécurité suppose une coordination entre différents acteurs publics et privés, afin d'assurer une approche cohérente et efficace (Taqiddine, 2024). La mise en œuvre de politiques de cybersécurité performantes sert non seulement à protéger l'intégrité des données, mais aussi à maintenir la confiance des citoyens dans les services numériques publics. La maîtrise de ces enjeux est déterminante pour garantir une gestion publique moderne, sûre et adaptée à l'environnement numérique actuel, tout en anticipant les défis futurs liés à l'évolution rapide des technologies et des menaces associées.

7 PERSPECTIVES D'AVENIR

Les perspectives d'avenir pour la gestion publique au Maroc s'inscrivent dans une dynamique de réforme continue visant à renforcer l'efficacité, la transparence et la participation citoyenne. Parmi les scénarios possibles, l'accent est mis sur la consolidation des capacités institutionnelles, notamment par la modernisation des processus administratifs et l'intégration de technologies innovantes. La digitalisation accrue de l'administration représente un levier majeur pour améliorer la qualité

des services publics et réduire la bureaucratie, tout en assurant une plus grande transparence dans la gestion des ressources. Par ailleurs, le développement de plateformes numériques permettrait une meilleure implication de la société civile dans la prise de décisions, favorisant ainsi une gouvernance plus inclusive et participative. La formation des jeunes aux compétences numériques et leur implication dans la gestion publique peuvent également jouer un rôle déterminant pour encourager la transparence et l'actualité des pratiques administratives. La lutte contre la corruption doit rester une priorité, avec la mise en place d'instruments de contrôle plus efficaces et d'un cadre juridique renforcé. Sur le plan environnemental, l'adoption de stratégies durables, intégrant la gestion responsable des ressources naturelles et la lutte contre les effets du changement climatique, sera essentielle pour assurer un développement équilibré.

7.1 SCENARIOS POSSIBLES

Les scénarios possibles pour l'évolution de la gestion publique au Maroc reposent sur plusieurs paramètres et dynamiques qui pourraient influencer de manière significative la trajectoire future du pays. Tout d'abord, un scénario optimiste envisage une réforme profonde des institutions publiques, accompagnée d'une modernisation législative et d'une meilleure gouvernance. Cette voie pourrait favoriser une plus grande transparence, réduire la corruption et renforcer l'efficacité des services publics, tout en intégrant davantage la participation citoyenne dans les processus décisionnels. La digitalisation accélérée pourrait jouer un rôle central dans cette évolution, permettant une meilleure gestion des ressources et une interaction plus directe avec la population. Cependant, un tel scénario nécessite des investissements conséquents, une volonté politique forte et une coordination efficace entre les différents acteurs institutionnels. En parallèle, un autre scénario, plus conservateur ou même en cas de stagnation, pourrait voir l'accent mettre sur la continuité des pratiques existantes, avec peu de changements structurels et une gestion encore marquée par des défis en matière de transparence, de bureaucratie et de corruption. Cela pourrait limiter la capacité du pays à relever ses défis économiques, sociaux et environnementaux.

7.2 ROLE DES JEUNES

La participation active des jeunes constitue un levier essentiel pour le développement et la modernisation de la gestion publique au Maroc. En tant que moteurs d'innovation et agents de changement, ils sont en mesure d'apporter de nouvelles idées, de promouvoir des pratiques transparentes et de renforcer la gouvernance démocratique. Leur implication peut s'exprimer à travers diverses formes, telles que la participation aux processus consultatifs, l'engagement dans des plateformes de dialogue avec les autorités, ou encore par des initiatives citoyennes visant à sensibiliser et à mobiliser leurs pairs sur les enjeux de gouvernance. Cependant, cette contribution repose sur un contexte d'éducation et d'accès à l'information, qui doit être renforcé pour permettre aux jeunes de prendre des responsabilités accrues. La reconnaissance de leur rôle dans la gestion publique nécessite également la mise en place de mécanismes institutionnels favorisant leur participation significative, ainsi que des programmes de formation pour développer leurs compétences en gouvernance, en gestion des projets et en plaidoyer. De plus, en leur confiant des responsabilités concrètes, il devient possible de transformer leur énergie en force positive pour la conformité aux principes d'intégrité, de transparence et de responsabilité. La mobilisation des jeunes autour des enjeux du développement durable, de la bonne gouvernance et de la justice sociale contribuera à bâtir une administration plus dynamique, inclusive et résiliente. Synthétiquement, leur implication ne doit pas être perçue comme un simple enjeu d'avenir, mais comme une priorité stratégique pour faire face aux défis complexes auxquels le pays est confronté et pour instaurer un climat de gestion publique plus participatif, innovant et équitable.

8 CONCLUSION

La gestion publique au Maroc est marquée par une complexité croissante, confrontée à des contraintes essentielles qui limitent son efficacité et sa capacité d'adaptation. Parmi ces contraintes, le cadre juridique, bien que consolidé par des lois et règlements, reste parfois rigide face aux évolutions sociales et économiques, ce qui peut freiner l'innovation administrative. La corruption et le manque de transparence constituent également des obstacles majeurs, sapant la confiance des citoyens et compromettant la bonne gouvernance. Sur le plan économique, la gestion des ressources financières demeure un défi constant, surtout dans un contexte de dépenses publiques élevées et de besoins sociaux croissants. Les inégalités sociales persistent, accentuées par un accès inégal aux services publics, ce qui fragilise l'unité nationale et la cohésion sociale. En matière environnementale, la gestion durable des ressources naturelles est souvent compromise par un développement non maîtrisé, exacerbant les risques liés aux changements climatiques. Par ailleurs, les défis technologiques liés à la digitalisation de l'administration et la cybersécurité exigent des investissements soutenus pour moderniser les services publics tout en protégeant les données sensibles. La société civile, si elle joue un rôle de plus en plus important dans la participation citoyenne et le plaidoyer, doit encore renforcer sa capacité à influencer efficacement la gestion publique. Enfin, face à ces contraintes, la perspective d'avenir exige une reformulation des stratégies, une gouvernance plus participative et une

mobilisation accrue des jeunes pour impulser un changement durable. La réussite dépendra donc de l'intégration cohérente de ces dimensions pour rendre la gestion publique plus transparente, équitable et résiliente face aux défis contemporains.

REFERENCES

- [1] Salhi, S. (2025). De la structure tribale à la décentralisation régionale. Une analyse géo-historique du territoire marocain. *Belgeo. Revue belge de géographie*.
- [2] Huron, D. & Spindler, J. (2024). De l'économie à la gestion publique. *Gestion et management public*.
- [3] MAHIR, S. (2024). Le contrôle de gestion: outil de pilotage de la performance des administrations publiques marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- [4] Bartiche, S., & Erraoui, E. H. (2021). Le Nouveau Management Public: Outil de performance des organisations publiques. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 2(6-1), 227-246.
- [5] AMRANI, N., SADIK, M., & HEMMI, M. (2021). Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc: une approche prospective à la lumière des expériences internationales. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 144-165.
- [6] CHOUAY, R. (2024). Nouvelle réforme de la LOLF au Maroc vers le renforcement de la gouvernance dans la gestion des finances publiques. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 3(1), 26-43.
- [7] Adil, D. B. M. (2024). La loi organique relative à la loi de finances (n° 130-13) et l'administration publique au Maroc: analyse et questions. *والتنمية القانونية للدراسات الالكترونية المجلة*.
- [8] BENTAJA, M. A. & ASSALIH, M. H. (2023). Public et la gouvernance des établissements publics au Maroc: Entre performance et reddition des comptes. *New public management and governance of public*.
- [9] EL KEZAZY, H. & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*.
- [10] SAMIRA, A. & KISSAMI, R. (2024). Une fiscalité sociale: levier clé pour réussir et financer un Etat social. *Revue AL MAYADINE*.
- [11] Magnan, A. (2022). Le développement du salariat précaire dans l'agriculture française: une approche d'économie institutionnelle.
- [12] Rachad, D. A. R. H. O. U., & Kamal, H. A. S. S. A. N. I. (2025). La transformation digitale de la Direction générale des Impôts et la performance: quel lien? quel impact?. *Revue Dossiers De Recherches en Économie Et Management Des Organisations*, 9(2), 14-36.
- [13] Ouboumlik, A., & Touhami, N. O. (2024). Gestion des finances publiques à l'ère du numérique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(7), 270-283.
- [14] Alaoui, M. R. H., & Abdelbaki, N. (2025). Audit et Évaluation de la performance dans les administrations publiques. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(3), 98-126.
- [15] Moufid, A. (2022). L'éthique dans l'administration publique et les enjeux du développement socio-économique. *toubkal.imist.ma*.
- [16] ACHEMRAH, Y. (2021). L'échec des politiques sociales au Maroc. *Revue internationale du Chercheur*.
- [17] Philippe Dehaspe (2021). L'élaboration d'un budget hospitalier , La politique hospitalière en Belgique : financement, organisation et enjeux pour l'avenir.
- [18] Sainvil, J. (2023). Quota, acteurs et discours: la dynamique d'acteurs du processus de traduction du principe de quota de femmes dans le système électoral haïtien.
- [19] Simoneau, C. (2024). Accès en santé primaire: enjeux d'équité et de mesure en territoires non urbains.
- [20] Amellal, A. (2024). Le fond Mohammed VI pour l'investissement: quel apport dans la dynamisation de l'investissement privé au Maroc?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- [21] DU, N. D. O. C., MONDIALE, G. D. E. L. A. B., & DE L'OMC, E. T. (2023). COMMERCE NUMÉRIQUE un catalyseur du développement de l'Afrique. [wto.org](https://www.wto.org)
- [22] Imane, B. & Elk, Y. (2024). E-gouvernance et transformation numérique au Maroc: défis et perspectives pour des institutions et des services publics innovants. *International Journal of Economic Studies*.
- [23] Taibi, I., & Seffar, K. (2024). Révolution digitale responsable et développement durable au Maroc. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 1(4), 101-115.
- [24] BELGAID, M. A. (2025). Défis cybernétiques et infrastructures stratégiques au cœur de la transition numérique du Maroc. *La Revue Marocaine des Politiques Publiques*.
- [25] Taqiddine, M. (2024). La Réglementation de la Cryptographie: Entre Sécurité Nationale et Droits Fondamentaux-Étude Comparée entre le Maroc, la France et les États-Unis. *والتنمية القانونية للدراسات عطاء مجلة*.