

**THE KINGDOM OF MOROCCO**

**STATEMENT BY**

**H.E. MR. EL HOUSSINE AZIZ**

**MINISTER OF CIVIL SERVICE AND ADMINISTRATIVE**

**REFORM**

**TO THE**

**GLOBAL FORUM ON FIGHTING CORRUPTION**

**WASHINGTON, DC**

**FEBRUARY 24 - 26, 1999**

**MR. VICE PRESIDENT,  
EXCELLENCIES,  
LADIES AND GENTLEMEN,**

**I AM GREATLY HONORED TO TAKE PART AND TO REPRESENT THE GOVERNMENT OF THE KINGDOM OF MOROCCO IN THIS IMPORTANT INTERNATIONAL CONFERENCE, DEVOTED TO A SUBJECT THAT HAS BECOME THE CONCERN OF THE ENTIRE INTERNATIONAL COMMUNITY.**

**ALLOW ME FIRST TO EXPRESS MY SINCERE THANKS TO VICE PRESIDENT AL GORE WHO INVITED MY COUNTRY TO PARTICIPATE TO THE DEBATES OF THIS DISTINGUISHED EVENT.**

**THE ETHICAL DIMENSION OF THE ADMINISTRATIVE ACTION HAS ASSUREDLY ACQUIRED A GREAT SIGNIFICANCE NOT ONLY IN THE REFORM PROGRAMS INTRODUCED BY DIFFERENT GOVERNMENTS, BUT ALSO IN THE CORPUS OF CLAIMS MADE BY THE ADMINISTRATION'S ECONOMIC AND SOCIAL PARTNERS.**

**THE CONCERNS ABOUT REAFFIRMING THE ETHICAL VALUES OF THE PUBLIC SERVICE ARE GAINING MOMENTUM ALL THROUGHOUT THE**

**WORLD, TO THE EXTENT THAT THEY, NOWADAYS, PREVAIL IN ALL THE STRATEGIES SET FORTH BY THE AUTHORITIES, WITH THE OBJECTIVE OF RE-INJECTING ENTHUSIASM TO PUBLIC SERVICES AND INCREASING THEIR EFFICIENCY.**

**THE EXTENT OF THESE CONCERNS IS TWOFOLD: FIRST, THEY INDICATE A DEPARTURE FROM ETHICAL VALUES, WHICH EXPLAINS THE NEED FOR CONVENING THIS CONFERENCE; SECOND, THEY IMPLICITLY RECALL THEIR PERMANENT AND UNIVERSAL CHARACTER, ONE THAT GOES BEYOND IDEOLOGIES OR CONTINGENCIES.**

**THE CONVENING OF THIS CONFERENCE COMES AT A TIME WHEN THE WORLD IS EXPERIENCING PROFOUND AND RAPID CHANGES, AND WHEN PUBLIC ADMINISTRATIONS, NORMALLY MEANT TO SERVE THE GENERAL INTEREST, HAVE LOST TOUCH WITH REALITY AND HAVE BECOME INEFFICIENT.**

**I TAKE THIS OPPORTUNITY TO POINT OUT THAT THE TOPICALITY OF THE THEME OF THIS CONFERENCE, ‘FIGHTING CORRUPTION’, AS WELL AS ITS IMPORTANCE HAVE BEEN PARTICULARLY HIGHLIGHTED DURING THE SECOND PAN-AFRICAN CONFERENCE OF MINISTERS OF PUBLIC SERVICE AND HELD IN RABAT DECEMBER 13-15, 1997, IN COLLABORATION WITH THE UN DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, WHICH**

**CONFERENCE DEPICTED THE SUBJECT OF CIVIL SERVICE IN AFRICA: NEW CHALLENGES, PROFESSIONALISM AND ETHICS.**

**THE RABAT DECLARATION THAT ENSUED, ADOPTED SEVERAL RECOMMENDATIONS WHICH AIM AT ESTABLISHING AN EFFICIENT CIVIL SERVICE BASED ON THE AVAILABILITY AND THE INTEGRITY OF HIGHLY QUALIFIED HUMAN RESOURCES AND WHICH ENCOURAGE THE EMERGENCE OF A SERVICEORIENTED ADMINISTRATION, DRAWING SYNERGY FROM BOTH THE PRIVATE SECTOR AND THE CIVIL SOCIETY.**

**THE RABAT DECLARATION ALSO RECOMMENDS THE ELABORATION OF A CHARTER OF THE PUBLIC SERVICE TO AFFIRM THE VALUES OF THE PUBLIC SERVICE PROFESSION AND RESTATE ITS GOALS AND MISSIONS, INCLUDING THE ESTABLISHMENT OF A CODE OF CONDUCT FOR AFRICAN PUBLIC SERVANTS.**

**IN ORDER TO SATISFY THE WISHES OF ALL THE PARTICIPANTS TO THAT CONFERENCE AND TO INCREASE THE STATES AS WELL AS THE INTERNATIONAL INSTITUTIONS AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS' AWARENESS OF THE DEVELOPMENT ISSUES IN AFRICA - WHOSE RESOLUTION CANNOT TAKE PLACE WITHOUT A HEALTHY AND EFFICIENT ADMINISTRATION - I WOULD LIKE TO REQUEST YOUR**

**APPROVAL, MR. VICE PRESIDENT, TO CONTRIBUTE TO THIS CONFERENCE A COPY OF THE RABAT DECLARATION AND THE REPORT.**

**IN MOROCCO, THE ROOTING OF THE PRINCIPLES OF ETHICS AND THE STRUGGLE AGAINST CORRUPTION CONSTITUTE THE CENTRAL CONCERN OF THE GOVERNMENT. THE STRATEGY ADOPTED TO REACH THIS END IS BASED ON TWO ESSENTIAL ASPECTS:**

- . THE FIRST, PREVENTIVE**
- THE SECOND, REPRESSIVE.**

**THE MEASURES THAT HAVE A PREVENTIVE CHARACTER ARE CONTAINED IN A RELATIVELY NEW LEGISLATION (1993), WHICH INSTITUTES THE OBLIGATION FOR ALL CIVIL SERVANTS AND STATE EMPLOYEES OF LOCAL COUNCILS AND PUBLIC INSTITUTIONS' MEMBERS OF THE GOVERNMENT AND PARLIAMENT, AND OF PROFESSIONAL CHAMBERS, TO DECLARE THEIR PROPERTIES AND ESTATES. THIS OBLIGATION ALSO ENCOMPASSES GOODS PERTAINING TO THEIR MINOR CHILDREN. THE IMPORTANCE OF SUCH A LAW LIES IN THE FACT THAT IT ENABLES THE PUBLIC TO FOLLOW THE EVOLUTION OF THE CIVIL SERVANTS' PROPERTY THROUGHOUT THEIR CAREER.**

**I WOULD ALSO LIKE TO MENTION THAT THE MOROCCAN GOVERNMENT WILL ENACT, IN THE COURSE OF THIS YEAR, TWO OTHER**

**BILLS THAT LIMIT DIRECTLY OR INDIRECTLY THE TEMPTATION OF CORRUPTION.**

**THE FIRST BILL DEALS WITH THE MOTIVES BEHIND THE ADMINISTRATIVE DECISIONS AND IS PRESENTLY UNDER CONSIDERATION BY THE MEMBERS OF THE GOVERNMENT.**

**THE SECOND BILL, STILL UNDER PROCESS, ALMS AT DEFINING THE CONDITIONS AND VALUE STRAINS WHICH ALLOW ACCEPTANCE OF GIFTS AND DONATIONS.**

**A THIRD BILL HAS ALREADY BEEN ADOPTED BY THE GOVERNMENT COUNCIL AND THE COUNCIL OF MINISTERS, AND RELATES TO THE CONTROL OF PUBLIC TENDERS, WHICH HAS BEEN REVIEWED FOR A TOTAL TRANSPARENCY.**

**FURTHERMORE, THE MOROCCAN LEGISLATION CONTAINS SOME CLAUSES SPECIFICALLY MEANT TO SUPPRESS ACTS OF CORRUPTION INVOLVING PUBLIC SERVANTS, NAMELY THE CLAUSES CONTAINED IN THE PENAL CODE AND THE LAW CONCERNING THE CREATION OF A SPECIAL COURTS OF JUSTICE, ENTRUSTED WITH THE REPRESSION OF CRIMES OF MISAPPROPRIATION OF PUBLIC FUNDS, OF CORRUPTION, AND OF BRIBERY OR EMBEZZELMENT COMMITTED BY CIVIL SERVANTS.**

**SUCH MEASURES ARE PRESENTLY BEING REVISED IN ORDER TO ADAPT THEM TO THE REQUIREMENTS OF OUR SOCIETY.**

**AT THIS LEVEL, I WOULD ALSO LIKE TO POINT TO SOME OTHER LEGISLATIVE AND REGULATORY MEASURES PRESENTLY UNDER CONSIDERATION, AND WHICH AIM AT STRENGTHENING THE WILL TO COMBAT CORRUPTION AND MISMANAGEMENT.**

**THESE MEASURES ARE:**

- . A TEXT WHICH ENABLES THE ADMINISTRATION TO INSTITUTE LEGAL PROCEEDING AGAINST CIVIL SERVANTS WHO, BY PROFESSIONAL MISCONDUCT, CAUSES THE PENALIZATION OF THE STATE.**
- . A DRAFT OF A DECREE INSTITUTING THE AGENCY FOR THE DEVELOPMENT OF INVESTMENTS WHICH PROVIDE FOR SANCTIONNING THE CIVIL SERVANT WHO IS FOUND GUILTY OF CAUSING DELAY OR INJUSTIFIABLE COMPLICATIONS**
- . A BILL ON PRICE LIBERALIZATION AND REGULATION OF COMPETITION, WHICH ENABLES THE STATE TO ACT AGAINST ANY KIND OF EXCESSIVE MONOPOLY OR ANY UNFAIR COMPETITION.**

**WITH VIEW OF CLOSELY SUPERVISING LOCAL MANAGEMENT AND ENSURING AN EFFICIENT DECENTRALIZATION, THE MOROCCAN GOVERNMENT IS UNDERTAKING ALL NECESSARY MEASURES FOR GENERALIZING REGIONAL GENERAL ACCOUNTING OFFICES IN THE YEAR 2003.**

**KNOWING THAT THE QUALITATIVE IMPROVEMENT OF THE BEHAVIOR OF THE CIVIL SERVANTS CANNOT BE DECREED, THE GOVERNMENT OF HIS MAJESTY THE KING HAS SET UP A COMPREHENSIVE PROGRAM IN ORDER TO ENSURE THAT THE CIVIL SERVICE FULFILLS ITS DUTY AS A PUBLIC SERVICE, SERVING THE INTEREST OF THE CITIZEN.**

**THE SAID PROGRAM, WHILE ADVOCATING A PARTICPATION METHOD, CONTEMPLATES TO MOBILIZE CIVIL SERVANTS AND MAKE THEM AWARE OF THE NEED TO ESTABLISH A PACT OF GOOD MANAGEMENT.**

**THIS PACT, WHICH WAS RECENTLY ADOPTED BY THE MOROCCAN GOVERNMENT, IS A SOLEMN CALL TO ALL CIVIL SERVANTS AND PUBLIC AGENTS, NOTWITHSTANDING THEIR RANK OR RESPONSIBILITY, TO ADHERE TO THE COMMON PRINCIPLES OF GOOD MANAGEMENT, AND TO CREATE THE NECESSARY CONDITIONS FOR A RADICAL TRANSFORMATION OF THE ADMINISTRATIVE APPARATUS.**

**THE OBJECTIVE OF THE SAID PACT IS TO ADDRESS TWO TYPES OF ADMINISTRATIVE MALFUNCTIONS: THE CIVIL SERVANTS RESPONSE TO THE PUBLIC DUTY AND THE OUTMODED FUNCTIONING PRACTICES THAT TARNISH THE IMAGE OF THE ADMINISTRATION WITHIN THE SOCIETY.**

**THE PACT DEFINES THE FUNDAMENTAL PARAMETERS OF CHANGE WHICH ARE THREEFOLD:**

- . THE RESPECT OF THE RULES OF ETHICS AND MORALS**
- . THE OPTIMIZING OF THE USE OF PUBLIC MONEY**
- . THE PROMOTION OF A GOOD COMMUNICATION POLICY WITH THE SURROUNDINGS**

**ALL THE ADMINISTRATIONS ARE INVITED TO ADHERE TO THE PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE ENACTED BY THIS PACT AND WHICH EMPHASIZES:**

- 1. THE PINPOINTING OF THE MEASURES CAPABLE OF BRINGING THE SOUGHT FOR CHANGES AT THE MANAGERIAL AS WELL AS THE BEHAVIORAL LEVELS**
- 2. THE PUTTING INTO PRACTICE OF THE MEASURES AND ACTIONS ALREADY IDENTIFIED**

**THE PACT ENFORCEMENT STRATEGY HAS IDENTIFIED TWO LEVELS OF ACTION: ONE CENTRAL AND THE OTHER TERRITORIAL.**

**AT THE CENTRAL LEVEL, THE MINISTERIAL DEPARTMENTS ARE INVITED TO ESTABLISH A LEADING COMMITTEE PRESIDED OVER BY EITHER THE MINISTER OR THE SECRETARY GENERAL, AND TO ORGANIZE SEMINARS AND CREATE COMMITTEES ENTRUSTED WITH THE SUPERVISION OR THE IDENTIFICATION OF WORKS AND THE APPLICATION OF IMPROVEMENT MEASURES. AS FOR THE TERRITORIAL ASPECT, MIXED REGIONAL COMMISSIONS FOR ADMINISTRATIVE REFORMS WILL BE ESTABLISHED, THEY WILL ENSURE THE ENFORCEMENT OF THE PACT BY ALL ELEMENTS OF THE LOCAL ADMINISTRATION.**

**THE LEADING COMMITTEES AND THE REGIONAL COMMISSIONS ARE INVITED TO PREPARE SEMESTRIAL EXECUTIVE REPORTS AND TO ADDRESS THEM TO THE MINISTRY OF PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATIVE REFORM WHO SHOULD PRESENT THEM TO THE STRATEGIC COMMITTEE OF ADMINISTRATIVE REFORM.**

**THIS PROGRAM ENCOMPASSES A COMMUNICATION PLAN WHICH ALLOWS FOR DEBATES AS WELL AS THE INTERVENTION OF THE PUBLIC SOCIAL AND ECONOMIC PARTNERS.**

**THIS COMMITTEE WILL PROCEED TO EVALUATE THE STEPS INVOLVED IN THE PGM OPERATION AT THE END OF THE FIRST YEAR OF ITS LAUNCH.**

**I PRESENT TO THE CONFERENCE SECRETARIAT A COPY OF THE PACT OF GOOD MANAGEMENT AS A SIGN OF COMPLETE SUPPORT TO THE PRINCIPLES THAT YOU PROMOTE AND I WISH FULL SUCCESS TO THE ACHIEVEMENTS OF THIS CONFERENCE.**

**I THANK YOU, MR. VICE PRESIDENT, EXCELLENCIES, LADIES AND GENTLEMEN, FOR YOUR KIND ATTENTION.**

المملكة المغربية  
وزارة الوظيفة العمومية  
والإصلاح الإداري

# ميثاق حسن التدبير

" ... إننا عازمون على التصدي لكل عوامل الاختلال التي تقف

حجر عثرة في سبيل تقدم المجتمع المغربي نحو الارتقاء . لذا ، فإننا مصممون

على إصلاح وتقويم الإدارة حتى تنهض بدورها كجهاز في خدمة الصالح

العام ، ملتزمة سبيل الحزم والترشيد ... "

من خطاب صاحب الجلالة

بمناسبة عيد العرش المجيد

3 مارس 1998

## توطئة :

يجسد ميثاق حسن التدبير هذا الإرادة الثابتة للحكومة في ترجمة سياسة للتغيير من خلال مبادرات قسطعية عملية ومتواصلة ، وقد تم الإفصاح عن هذا التوجه في التصريح الحكومي أمام البرلمان . وقوام هذه الإرادة إلتزام أعضاء الحكومة باتخاذ تدابير ترمي إلى اعتماد قواعد وسلوك جديد في ميدان تدبير الشأن العام ، وذلك بهدف إرساء دعائم إدارة حديثة ، فعالة في أداءها ، مرشدة في استعمال مواردها ، ومنصتة باستمرار لحيطها .

فبحكم موقعها داخل جهاز الدولة تواجه الإدارة، علاوة على التزاماتها التقليدية، تحديات جديدة تفرضها العولمة والتنافسية المحتدمة والتطور التكنولوجي ، كما أن تنوع وتنامي الحاجيات الأساسية للمجتمع ، يفرض عليها الإلتصاف بالسرعة والشفافية دون التفريط في المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن تسود علاقاتها بمحيطها .

وهكذا فعلى الرغم مما بذلته الإدارة المغربية من جهود لا تنكر في تأطير وتفعيل النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، وبالرغم من التحولات التي همت بعض جوانب تنظيمها، فإنها قد راكمت اختلالات جوهرية متعددة ، وسلوكات سلبية باتت تعتري سيرها على مختلف المستويات .

ومن هذا المنطلق فإن ميثاق حسن التدبير ينبثق من مقارنة استراتيجية، ويتوخى تعبئة الطاقات حول النهوض بالإدارة وتصحيح دواليبها وبعث ثقافة تنظيمية وأخلاقية جديدة ومغايرة .

ويعد هذا الميثاق إطارا مرجعيا ودائما يحدد القيم والمبادئ الكبرى التي يجب أن تشكل أساس عمل وتصرف جميع المرافق العمومية بهدف خدمة المصلحة العامة وتلبية حاجيات المواطن وإعادة ثقته في الإدارة .

ويتمحور ميثاق حسن التدبير حول المنطلقات التالية :

- 1- الالتزام بالعمل على تخليق الحياة الإدارية ،
- 2- الالتزام بترشيد وعقلنة التدبير العمومي ،
- 3- الالتزام بتدعيم التواصل والتشاور وإنفتاح الإدارة على محيطها.

## **أولا : الالتزام بالعمل على تخليق الحياة الإدارية :**

يعد تهذيب أخلاقيات المرفق العمومي من المطالب الأساسية والملحة للمجتمع ، ذلك أن استمرار تنامي مظاهر الفساد الإداري يشكك لا محالة في مصداقية وجدوى الإصلاحات الإدارية التي تعتمده الحكومة مباشرة . ولهذا صار من الضروري إعادة الإعتبار للأخلاقيات داخل المرافق العمومية ودعوة كافة العاملين بالإدارة إلى مراعاة ضوابط السلوك المستقيم في عملهم

اليومي لإعطاء صورة مشرقة ومغايرة عن المصالح العمومية . ويقتضي الأمر إشاعة ثقافة بديلة داخل الإدارة قوامها التمسك بالقيم والمبادئ الأخلاقية مما يساعد على تهيئ المناخ المناسب لبلورة إصلاحات عميقة تستهدف الرفع من أداء الجهاز الإداري .

ولبلوغ هذه الأهداف تعلن الحكومة التزامها بالعمل على :

- تنمية ثقافة أخلاقية سليمة تركز على القيم والمبادئ المثلى في التعامل مع المواطنين وذلك بتأهيل قيادات تتصف باللباقة والإستقامة والنزاهة و تكون قدوة تعزز الممارسة الأخلاقية داخل المرافق العمومية ؛

- احترام القواعد القانونية وتنفيذ أحكام القضاء وإرساء دعائم دولة الحق والقانون حرصا على تعزيز علاقات الثقة بين الإدارة ومحيطها ؛

- ضمان مساواة المواطنين أمام المرفق العام ومعاملتهم على قدم المساواة ودون أي تمييز بينهم ؛

- استكمال وتكييف المنظومة القانونية والمؤسسية ضمانا لتجسيد هذه المبادئ .

## **ثانيا : الالتزام بترشيد وعقلنة التدبير العمومي :**

اعتبارا لندرة الموارد وتنامي الحاجيات وحرص السلطات العمومية على الحد من ثقل المديونية وتخفيض الضغط الضريبي واحترام الإلتزامات تجاه الشركاء ، تلتزم الإدارة بترشيد وعقلنة التدبير العمومي وفق المبادئ الأساسية التالية :

- التحكم في التكلفة من خلال الإلتزام بإعادة النظر في مناهج التدبير العمومي وقواعد المحاسبة العمومية ومن خلال البحث عن وسائل أخرى لتمويل المرافق كضمان مساهمة المستفيدين من خدماتها في هذا التمويل ، وكذلك عن طريق تطوير الشراكة والتعامل مع مؤسسات القطاع الخاص وتطوير التعاون مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية.

وعلى أساس عمليات للتدقيق التنظيمي والتحليل المؤسسي ستعكف الحكومة على إعادة النظر في تنظيم المصالح الإدارية وهيكلتها بتجميع البعض منها أو حذف عدد منها عند الإقتضاء .

كما أن نشر تقارير المراقبة والتدقيق من شأنه تمكين المواطن من الإطلاع على كيفية أداء الإدارة لمهامها واستعمالها للمال العام .

- في مجال الموارد البشرية تلتزم السلطات العمومية بوضع استراتيجية شاملة للرفع من قدرات هذه الموارد وطرق تدبيرها بما في ذلك الحرص على الملاءمة بين المهام والكفاءات، وتدبير أحسن للحياة الإدارية للموظفين وضمان تأهيلهم وتحفيزهم وتحسين ظروف عملهم.

كما يجب إقرار نظام محكم لمراقبة وتقييم مردودية وكفاءة الموظفين والمصالح باعتماد تقنيات التشخيص الذاتي والتدقيق الداخلي أو الخارجي ، وذلك بهدف تحديد المسؤوليات وإبراز المهارات والكشف عن النواقص والهفوات وتحديد مواطن الضعف والتقصير من أجل التنويه بالجهودات والخبرات أو تحريك المتابعات التأديبية .

## ثالثاً : التزام الإدارة بالتواصل مع محيطها والتشاور مع المتعاملين معها والانفتاح عليهم.

إن العديد من الإنتقادات الموجهة للإدارة غالباً ما يكون مصدرها انكماش الإدارة على نفسها وعجزها عن التواصل مع محيطها والإنصات لانشغالات المتعاملين معها .

وقد يؤدي هذا الوضع إلى استفحال ظواهر سلبية تتمثل على الخصوص في اللامبالاة إزاء مصالح المواطنين وسوء استقبالهم وإرشادهم .

وفي أفق تجاوز هذه السلبيات ، وريغبة في إرساء العلاقات بين الإدارة ومحيطها على أسس جديدة ، فإن الحكومة تلتزم من خلال هذا الميثاق :

- باعتبار التواصل ركناً أساسياً في عمل الإدارة وذلك بإشاعة ثقافة الإرشاد والحوار والتشاور على نطاق واسع داخل الجهاز الإداري مما يتيح للإدارة تحسين علاقاتها مع محيطها ويوفر لها شروطاً أفضل لاتخاذ قراراتها وتطبيقها.

- بجعل حسن استقبال المواطنين وإرشادهم وتوجيههم من الإنشغالات المركزية للمصالح الإدارية وللحرص على تقييد كلفة العاملين بالإدارة بهذا التوجه.

- بإقرار مبدأ التشارك والانفتاح على مشاكل وتطلعات الفرقاء الإقتصاديين والاجتماعيين وللحرص على التجاوب مع الحاجيات المتجددة للمقاولة في مجال التواصل .

- بتبني مبدأ الشفافية في عمل الإدارة بغية تعزيز روابط الثقة  
بينها وبين المجتمع .

\* \* \*

تلکم هي المبادئ والتوجهات العامة والأساسية التي تشكل الإطار  
المرجعي لجهود الإصلاح ، ويتعين الآن تجسيد هذه المبادئ في إجراءات  
وتدابير قطاعية ملموسة تؤكد إرادة الحكومة لبلورة التغيير على  
مستوى تدبير الشأن العام .

**ROYAUME DU MAROC**

**RABAT, LE 22/02/1999**

**MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**ET DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE**

**DIRECTION DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE**

**MONSIEUR LE VICE PRÉSIDENT DES ÉTATS UNIS D'AMÉRIQUE,**

-----

-----

**MESDAMES ET MESSIEURS,**

**C'EST UN GRAND HONNEUR POUR MOI DE PRENDRE PART AU NOM DU GOUVERNEMENT DU ROYAUME DU MAROC, AUX TRAVAUX DE CETTE IMPORTANTE CONFÉRENCE INTERNATIONALE CONSACRÉE A UN SUJET D'ACTUALITÉ QUI PRÉOCCUPE DE PLUS EN PLUS L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE.**

**PERMETTEZ MOI TOUT D'ABORD D'ADRESSER MES VIFS REMERCIEMENTS A MONSIEUR LE VICE PRÉSIDENT AL GORE D'AVOIR INVITÉ MON PAYS A PARTICIPER AUX ASSISES DE CETTE MANIFESTATION.**

**LA DIMENSION ÉTHIQUE DE L'ACTION ADMINISTRATIVE SEMBLE EN EFFET MARQUER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE TANT LES PROGRAMMES DE RÉFORMES DES DIFFÉRENTS GOUVERNEMENTS QUE**

**LES CAHIERS DE REVENDICATIONS DES PARTENAIRES ECONOMIQUES ET SOCIAUX DE L'ADMINISTRATION.**

**LE SOUCI DE REAFFIRMER LES VALEURS DEONTOLOGIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE NE CESSE DE S'IMPOSER PARTOUT DANS LE MONDE AU POINT DE DOMINER LES STRATEGIES ARRETEES PAR LES POUVOIRS PUBLICS EN VUE DE REDYNAMISER LES SERVICES PUBLICS ET ACCROITRE LEUR EFFICACITE.**

**LA PORTEE DE CETTE PREOCCUPATION EST DOUBLE : TOUT D'ABORD, ELLE SUPPOSE QUE CES VALEURS ONT CONNU UN CERTAIN RELACHEMENT, ENSUITE, ELLE PERMET DE RAPPELER DE MANIERE IMPLICITE LEUR CARACTERE UNIVERSEL ET PERMANENT AU-DELA DES IDEOLOGIES ET DES CONTINGENCES.**

**L'ORGANISATION DE CETTE CONFERENCE INTERVIENT A UNE EPOQUE OU DES MUTATIONS PROFONDES ET RAPIDES SE DEROULENT SOUS NOS YEUX, PARTOUT DANS LE MONDE ET OU DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES CENSEES ETRE AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL SE REVELENT DEPHASEES ET INEFFICACES FACE AUX NOUVEAUX DEFIS D'UN MONDE EN MUTATION PERMANANTE.**

**JE SAISIS CETTE OCCASION POUR VOUS SIGNALER QUE L'ACTUALITE DU THEME ET SON IMPORTANCE ONT PARTICULIEREMENT ETE MISES EN EVIDENCE LORS DE LA TENUE AU MAROC AVEC LE CONCOURS <sup>du C.A.F.R.A.D et</sup> DES SERVICES ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ONU DE LA 2EME CONFERENCE PANAFRICAINNE DES MINISTRES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUI S'EST REUNI A RABAT DU 13 AU 15 DECEMBRE 1998 PRA TIQUEMENT POUR DEBATTRE DU MEME THEME PUISQU'IL S'AGISSAIT DE LA FONCTION PUBLIQUE EN AFRIQUE: NOUVEAUX DEFIS, PROFESSIONALISME ET ETHIQUE.**

LA DECLARATION DE RABAT QUI EN EST ISSUE, A ADOPTE UN CERTAIN NOMBRE DE RECOMMANDATIONS QUI VISENT L'INSTAURATION D'UNE FONCTION PUBLIQUE EFFICACE, QUI REPOSE SUR LA DISPONIBILITE ET L'INTEGRITE D'UN PERSONNEL HAUTEMENT QUALIFIE ET ENCOURAGENT L'EMERGENCE D'UNE ADMINISTRATION CITOYENNE AU SERVICE DES USAGERS, TIRANT PARTI DES SYNERGIES AVEC LE SECTEUR PRIVE ET LA SOCIETE CIVILE.

CETTE DECLARATION RECOMMANDE EGALEMENT L'ELABORATION D'UNE CHARTE DE LA FONCTION PUBLIQUE AFRICAINE DEVANT AFFIRMER LES VALEURS PROFESSIONNELLES, PRECISER LES CONDITIONS DE BASE NECESSAIRES POUR RENFORCER LES VALEURS ETHIQUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE, EN Y INCLUANT UN CODE DE BONNE CONDUITE DES FONCTIONNAIRES AFRICAINS.

A TOUTES FINS UTILES ET POUR REpondre AUX VŒUX DES PARTICIPANTS A CETTE CONFERENCE DE SENSIBILISER TANT DES ETATS QUE LES ORGANISMES INTERNATIONAUX ET LES ONG AUX PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE QUI NE SAURAIENT TROUVER UNE SOLUTION SANS UNE ADMINISTRATION Saine ET EFFICACE, PERMETTEZ MOI MONSIEUR LE VICE PRESIDENT DE METTRE A DISPOSITION DE CETTE CONFERENCE UN EXEMPLAIRE DE LA DECLARATION DE RABAT PRECITEE ASSORTIE DU P.V. DES DEBATS.

AU MAROC, L'ENRACINEMENT DES PRINCIPES D'ETHIQUE ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION CONSTITUENT UNE PREOCCUPATION CENTRALE DU GOUVERNEMENT.

**LA STRATEGIE ADOPTEE A CET EFFET REPOSE SUR CES DEUX ASPECTS ESSENTIELS :**

- PREVENTIF**
- ET REPRESSIF**

**LES MESURES A CARACTERE PREVENTIF SONT PREVUES PAR UNE LOI RELATIVEMENT RECENTE (1993) QUI INSTAURE L'OBLIGATION POUR TOUS LES FONCTIONNAIRES ET EMPLOYES DE L'ETAT, DES COLLECTIVITES LOCALES, DES ETABLISSEMENTS PUBLICS, DES MEMBRES DU GOUVERNEMENT ET DU PARLEMENT, DES CONSEILS DES COLLECTIVITES ET DES CHAMBRES PROFESSIONNELLES, DE DECLARER LEURS BIENS IMMOBILIERS ET VALEURS MOBILIERES. CETTE OBLIGATION ENGLOBE EGALEMENT LA DECLARATION DES BIENS DES ENFANTS MINEURS DES PERSONNES SUS-INDIQUEES. L'IMPORTANCE DE CETTE LOI RESIDE DANS LE FAIT DE PERMETTRE AUX POUVOIRS PUBLICS DE SUIVRE L'EVOLUTION DU PATRIMOINE DES FONCTIONNAIRES TOUT AU LONG DE LEUR CARRIERE.**

**D'AUTRE PART, IL CONVIENT DE SIGNALER QUE LE GOUVERNEMENT PRODUIRA AU COURS DE L'ANNEE PRESENTE DEUX AUTRES TEXTES QUI LIMITENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA TENTATION DE CORRUPTION.**

**IL S'AGIT D'UN TEXTE RELATIF A LA MOTIVATION DES DECISIONS ADMINISTRATIVES ACTUELLEMENT SOUMIS AUX MEMBRES DU GOUVERNEMENT POUR AVIS.**

**LE DEUXIEME, EN COURS D'ELABORATION S'ATTACHE A DEFINIR LES CONDITIONS ET LES LIMITES DE LA VALEUR QUI PERMETTENT DE RECEVOIR UN DON OU UN CADEAU.**

**LE TROISIEME EST TRES AVANCE PUISQU'IL A DEJA ETE ADOPTE PAR LE CONSEIL DU GOUVERNEMENT ET LE CONSEIL DES MINISTRES EST RELATIF A LA REGLEMENTATION DES MARCHES PUBLICS REVUE POUR UNE TOTALE TRANSPARENCE.**

**PAR AILLEURS, LA LEGISLATION MAROCAINE COMPORTE DES DISPOSITIONS SPECIFIQUEMENT DESTINEES A REPRIMER LES ACTES DE CORRUPTION COMMIS PAR LES AGENTS PUBLICS, CELLE-CI FIGURE DANS DEUX TEXTES FONDAMENTAUX: LE CODE PENAL ET LA LOI PORTANT CREATION D'UNE COUR SPECIALE DE JUSTICE CHARGEE DE LA REPRESSION DES CRIMES DE CONCUSSION, DE CORRUPTION ET DE TRAFIC D'INFLUENCE ET DE DETOURNEMENTS COMMIS PAR LES FONCTIONNAIRES PUBLICS. CE DISPOSITIF, FAIT ACTUELLEMENT L'OBJET D'UNE ACTUALISATION EN VUE DE L'ADAPTER AUX MUTATIONS ET A L'EVOLUTION DE NOTRE SOCIETE.**

**SUR CE PLAN, IL FAUT AUSSI SIGNALER UN DISPOSITIF LEGISLATIF OU REGLEMENTAIRE EN COURS D'ELABORATION ET QUI VIENT APPUYER LA VOLONTE D'ARRETER LA CORRUPTION ET LA MALADMINISTRATION.**

**IL S'AGIT EN PARTICULIER DE :**

- UN TEXTE PERMETTANT A L'ADMINISTRATION DE POURSUIVRE LE FONCTIONNAIRE QUI PAR FAUTE PROFESSIONNELLE CAUSE LA PENALISATION DE L'ETAT.**

- UN PROJET DE DECRET CREANT L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT QUI PREVOIT LA SANCTION DU FONCTIONNAIRE RESPONSABLE DE RETARD OU DE COMPLICATIONS INJUSTIFIABLES.**

▪ UN PROJET DE LOI SUR LA LIBERALISATION DES PRIX ET LA REGLEMENTATION DE LA CONCURRENCE PERMETTANT A L'ETAT D'AGIR CONTRE TOUT MONOPOLE EXCESSIF OU TOUTE CONCURRENCE DELOYALE.

EN VUE DE SUIVRE DE PRES LA GESTION LOCALE ET D'ASSURER UNE DECENTRALISATION EFFECTIVE LE GOUVERNEMENT EST EGALEMENT EN TRAIN DE PRENDRE TOUTES LES MESURES NECESSAIRES POUR GENERALISER LES COURS DE COMPTE REGIONALES A L'HORIZON 2003.

SACHANT QUE LES AMELIORATIONS QUALITATIVES EVALUEES DANS LES COMPORTEMENTS DES FONCTIONNAIRES, NE SE DECRETENT PAS, LE GOUVERNEMENT DE SA MAJESTE LE ROI A MIS SUR PIED TOUT UN PROGRAMME VISANT A AGIR SUR LA CONDUITE DES AGENTS PUBLICS EN VUE DE FAIRE DE LA FONCTION PUBLIQUE UN SERVICE PUBLIC REEL AU SERVICE DES CITOYENS. LE DIT PROGRAMME, PRONANT UNE METHODE PARTICIPATIVE ENVISAGE LA SENSIBILISATION ET LA MOBILISATION DES FONCTIONNAIRES AUTOUR D'UN PACTE DE BONNE GESTION.

CE PACTE, ADOPTE TOUT RECEMMENT PAR LE GOUVERNEMENT, EST UN APPEL SOLENNEL A TOUS LES FONCTIONNAIRES ET AGENTS PUBLICS QUELS QUE SOIENT LEURS RANGS ET LEURS RESPONSABILITES AFIN DE CONTRIBUER PAR LEUR ADHESION AUX PRINCIPES COMMUNS DE BONNE GESTION, A CREER LES CONDITIONS FAVORABLES A UNE MUTATION PROFONDE DE L'APPAREIL ADMINISTRATIF.

LE PACTE VISE ESSENTIELLEMENT A REMEDIER A DEUX TYPES DE DISFONCTIONNEMENTS QUI CARACTERISENT L'ADMINISTRATION :

**LES MAUVAIS COMPORTEMENTS DES AGENTS A L'EGARD DE LA CHOSE PUBLIQUE ET LES PRATIQUES ARCHAÏQUES DE FONCTIONNEMENT QUI TERNISSENT L'IMAGE DE L'ADMINISTRATION DANS LA SOCIETE.**

**LE PACTE DEFINIT LES PARAMETRES FONDAMENTAUX DU CHANGEMENT QUI SONT AU NOMBRE DE TROIS (3) : LE RESPECT DES REGLES D'ETHIQUE ET DE LA MORALE, LA RECHERCHE DE L'OPTIMISATION DE L'EMPLOI DES DENIERS PUBLICS ET DE LA PROMOTION D'UNE BONNE POLITIQUE DE COMMUNICATION AVEC L'ENVIRONNEMENT.**

**TOUTES LES ADMINISTRATIONS SONT INVITEES A DONNER A LEUR ADHESION AUX PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DEGAGES PAR LE PACTE, UN CONTENU TANGIBLE EN VEILLANT A :**

**1. REPERER, TANT AU NIVEAU DU PROCESSUS DE GESTION QU'A TRAVERS LE COMPORTEMENT DE LEURS AGENTS, LES MESURES DE CHANGEMENT SUSCEPTIBLES D'AMELIORER L'EXISTANT,**

**2. TRANSCRIRE DANS LA REALITE DU FONCTIONNEMENT DES SERVICES LES MESURES ET ACTIONS D'AMELIORATION PREALABLEMENT IDENTIFIE.**

**LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PACTE IDENTIFIE DEUX NIVEAU D'ACTION : UN NIVEAU CENTRAL ET UN NIVEAU TERRITORIAL.**

**SUR LE PLAN CENTRAL, LES DEPARTEMENTS MINISTERIELS SONT INVITES A METTRE EN PLACE UN COMITE DE PILOTAGE PRESIDE PAR LE MINISTRE OU LE SECRETAIRE GENERAL CONCERNE, A ORGANISER DES SEMINAIRES D'EXPLICATION ET A CREER DES COMMISSIONS DE SYNTHESE CHARGEES D'ENCADRER LE TRAVAIL D'IDENTIFICATION ET DE MISE EN CEUVRE DES MESURES**

**D'AMELIORATION. SUR LE PLAN TERRITORIAL, DES COMMISSIONS REGIONALES MIXTES DE REFORMES ADMINISTRATIVES SERONT MISES EN CEUVRE, ELLE VEILLERONT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PACTE PAR TOUTES LES COMPOSANTES DE L'ADMINISTRATION LOCALE.**

**LES COMITES DE PILOTAGE ET LES COMMISSIONS REGIONALES SONT INVITES A PREPARER DES RAPPORTS D'EXECUTION SEMESTRIELS ET A LES ADRESSER AU MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE QUI DEVRAIT EN RENDRE COMPTE AU COMITE STRATEGIQUE DE LA REFORME ADMINISTRATIVE.**

**IL EST A SIGNALER QUE CE PROGRAMME ENGLOBE UN PLAN DE COMMUNICATION QUI PRIVILEGIE LES DEBATS ET L'INTERVENTION DE LA SOCIETE CIVILE ET DES PARTENAIRES SOCIAUX ET ECONOMIQUES.**

**CE COMITE PROCEDERA A UNE EVALUATION D'ETAPE DE L'ENSEMBLE DE L'OPERATION PBG A L'ISSUE DE LA PREMIERE ANNEE DE SON LANCEMENT.**

**JE DEPOSE AUPRES DU SECRETARIAT DE CETTE CONFERENCE UN EXEMPLAIRE DU PACTE DE BONNE GESTION EN SIGNE DE TOTALE ADHESION AUX PRINCIPES QUE VOUS PRONEZ ET SOUHAITE PLEIN SUCCES AUX TRAVAUX DE CETTE CONFERENCE ET VOUS REMERCIE DE VOTRE ATTENTION.**

RAPPORT DE  
LA SECONDE CONFERENCE PANAFRICAINNE BISANNUELLE  
DES MINISTRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

## OUVERTURE OFFICIELLE

La seconde Conférence Panafricaine bisannuelle des Ministres de la Fonction Publique s'est tenue à Rabat, Royaume du Maroc, entre les 13 et 15 décembre 1998, accueillie par le Gouvernement de Sa Majesté et organisée conjointement par le CAFRAD et le Département des Affaires Sociales et Economiques des Nations Unies. Au total, 34 pays, 22 organismes internationaux, et 7 observateurs ont participé à cette conférence.

Dans son discours de bienvenue, prononcé le 13 décembre 1998, Monsieur Abderrahmane YOUSOUFI, Premier Ministre du Royaume du Maroc, a signalé que la conférence avait lieu à un moment crucial pour l'histoire de l'Afrique -à savoir, à un moment où l'Afrique, au même titre que le reste du monde, se retrouvait à faire le bilan du 20<sup>ème</sup> siècle, tout en faisant face aux défis du prochain millénaire.

Le Premier Ministre a rappelé les questions essentielles évoquées au cours de la Conférence Panafricaine de 1994 tenue à Tanger, et s'est réjoui du fait que la Déclaration adoptée pendant la Conférence ait amplement contribué à garantir l'adoption de la résolution 151225 de l'Assemblée Générale qui, outre le fait qu'elle réaffirme le rôle de l'administration publique dans le développement, a identifié les domaines dans lesquels le service public Africain aurait besoin de l'aide

de la communauté internationale. Le Premier Ministre a signalé que le **défi** à venir consistait à revaloriser la capacité professionnelle et à changer l'orientation éthique du service public afin de prendre en compte la demande croissante de la société civile vis-à-vis des organismes de l'Etat.

Dans son discours, le Président du Bureau Exécutif du **CAFRAD**, Monsieur El Houssine AZIZ, quant à lui, a également souhaité la bienvenue aux délégués et aux observateurs de la Seconde Conférence Panafricaine. D'après lui, le Royaume du Maroc est fier de maintenir la tradition d'accueillir des conférences consacrées aux causes africaines et aux sujets portant sur le développement.

Le Président du CAFRAD a mis l'accent sur les questions multidimensionnelles, socio-économiques et technologiques traitées au cours de la Conférence Panafricaine de 1994. Il a observé que le continent africain était en train de subir les nouvelles tendances -entre autres, la mondialisation, la libéralisation économique et politique, et la révolution de l'information. D'après lui, ces changements, de pair avec la poussée des réformes d'ajustement structure<sup>1</sup> ont de larges implications pour la réforme du service public. Au minimum, elles posent des défis sérieux bien que pas insurmontables au niveau de l'amélioration de la performance, du professionnalisme, de l'éthique et de la responsabilité. Vu que la performance du service public a généralement été au dessous des attentes des dirigeants politiques et de la société civile au sens large, il s'avère essentiel d'adopter des mesures permettant à la population de récupérer la confiance dans la compétence, l'efficacité et l'intégrité des fonctionnaires. Il s'agit en fait de la raison du choix du sujet de cette Seconde Conférence Panafricaine - éthique et professionnalisme.

Avant de conclure, le Président du CAFRAD a porté à la connaissance de l'assistance de cette Conférence, le programme de réforme du service public mis en place dans le Royaume du Maroc. Les principaux éléments des réformes sont les suivants :

- Renforcement de la décentralisation de l'administration ;
- Rationalisation et modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- Réforme et modernisation de la législation du service public, et adaptation des règlements aux missions et tâches de l'administration publique ; et
- Instauration d'une charte de Bonne Gouvernance, avec un accent sur les objectifs suivants :

- \* Ethique
- \* Rationalisation des procédures et
- \* Communication

Dans le discours prononcé pour le compte de Monsieur Nitin DESAI, le Sous-Secrétaire Général du Département des Affaires Sociales et Economiques des Nations Unies, Monsieur Patrizio CIVILI, le Secrétaire général Adjoint de ce Département, a reconnu la campagne croissante

dans le sens de l'élaboration de normes universelles pour le service public. Comme cela est reconnu dans la résolution 50/225 adoptée par l'Assemblée Générale, tous les pays ont besoin d'une administration moderne, professionnelle, compétente et efficace pour le développement de leurs pays. Dans un rapport plus large sur les causes du conflit et la promotion d'un développement soutenu en Afrique, récemment élaboré par le Secrétaire Général, la Bonne Gouvernance a été identifiée comme étant l'une des pierres angulaires de la construction d'une paix durable et de l'encouragement de la croissance économique.

Cependant, tous les gouvernements et les organisations internationales ont tiré une importante leçon, et ce, dans un environnement qui change à une allure sans précédent. Le nouveau monde requiert un degré plus important d'efficacité et une plus grande sélectivité dans le choix des domaines dans lesquels le secteur public peut remplir le mieux ses fonctions. Par conséquent, le service public est essentiel, aujourd'hui plus que jamais auparavant. Mais il doit remplir les standards de professionnalisme et d'éthique les plus élevés; et doit continuer dans un esprit de service désintéressé au public, non pas uniquement auprès des professionnels actuels mais également auprès des générations futures. Les Nations Unies sont profondément conscientes que, bien que les standards soient immanquablement élevés, chaque pays doit trouver sa propre voix pour les atteindre. Dans cet effort, des conférences telles que celle-ci peuvent permettre d'avancer grâce à un échange d'expériences, et d'apprendre les uns des autres.

Le Directeur Général du CAFRAD, Monsieur A. WALI, a centré son discours, entre autres, sur l'importance du sujet de la Conférence. Le Directeur Général du CAFRAD a signalé que le sujet de l'éthique et du professionnalisme de la fonction publique fait l'objet d'une attention croissante dans le monde entier. D'après lui, ceci est dû à la prise de conscience que le déclin rapide des standards éthiques et professionnels constituent une menace, non seulement pour la stabilité politique mais aussi pour un développement soutenu.

Le Directeur Général a ensuite signalé les progrès effectués dans l'application des propositions figurant dans la Déclaration de Tanger de 1994. Il s'est dit heureux de noter que, suivant une des suggestions clefs de cette Déclaration, de nombreux pays africains ont commencé, dès 1995, à célébrer la Journée Africaine de l'Administration et du

Service Public. Pour sa part, le CAFRAD a élaboré des modalités pour la mise en place et la gestion d'un Prix d'Excellence dans l'Administration et la Gestion Administratives. Le Bureau Exécutif du Centre a également approuvé une proposition de lancement d'un Programme d'Echanges dans le cadre duquel des hauts fonctionnaires exerceraient pendant un ou deux ans, dans les services publics d'un autre pays que le leur.

Un des autres moments-clefs de l'histoire du CAFRAD est la décision de publier un rapport annuel portant sur l'amélioration des pratiques de la **Gouvernance**. Les indicateurs qui seraient appliqués pour évaluer les progrès et les contraintes dans le domaine de la **gouvernance** incluent l'autorité de la loi, les droits de l'homme, la responsabilité, la transparence, la capacité administrative, la décentralisation, la politique des sexes, le partenariat public-privé, et les tendances de la mondialisation.

A propos du sujet précis de la conférence de 1998, le Directeur Général du CAFRAD a observé que, tandis que l'éthique et le professionnalisme du service public étaient essentiels pour le succès des efforts de développement de l'Afrique, il s'avérait également de toute importance que des démarches soient entreprises pour apporter un leadership décidé et pour créer une atmosphère contribuant à une performance efficace. Il a souhaité que la Conférence propose des idées visant à restaurer l'image détériorée de la fonction publique, et à repositionner le service face aux défis du prochain millénaire.

## **Présentation des pays**

Des ministres et des délégués de plusieurs pays ont faits des exposés mettant en évidence leurs expériences sur la façon d'aborder les problèmes liés à la promotion de l'image de leur service public pour être prêts pour les nouveaux défis du 21<sup>ème</sup> siècle. Partout, des efforts ont été déployés pour réélaborer, reconstruire et recentrer l'administration publique dans la direction d'une augmentation de la productivité, une revalorisation de la responsabilité, une plus grande transparence, la **gouvernance** et une meilleure prestation de service aux citoyens.

D'importants efforts sont également en cours pour revaloriser le potentiel des ressources humaines dans le secteur public, afin d'obtenir un nouveau profil de fonctionnaires, travaillant dans un environnement

favorable, et avec détermination pour apporter des changements dans une administration nouvellement redynamisée et réformée.

De plus, suivant l'orthodoxie dominante, la fonction publique fait l'objet d'une pression croissante pour perdre son «excès» de graisse. Au lieu de s'engager dans des activités directement productives, la fonction publique doit se contenter de fournir un «environnement favorable» à la croissance.

Suivant le professeur Ourzik, la solution du casse-tête repose sur une allocation judicieuse des ressources, une nouvelle préoccupation concernant la valeur de l'argent, et un accent sur l'impact de l'opportunité, les résultats et la qualité de la prestation du service.

De l'avis du professeur Ourzik, pour répondre aux défis en cours et exposés, dans les domaines socio-économiques et technologiques, la fonction publique doit engager une réflexion sur les mesures suivantes, entre autres :

- a) acquisition et application constante d'une planification stratégique et d'une capacité de gestion ;
- b) conduite d'audits de gestion en vue de rationaliser les objectifs de l'organisation/la formulation des missions, et de revalider ou renouveler les mandats ;
- c) démantèlement systématique des structures hautement centralisées et inflexibles, et établissement à leur place de structures orientées vers les citoyens, la productivité et basées sur la performance ;
- d) suppression de la paperasse bureaucratique, des blocages injustifiés, des procédures lourdes, et des contrôles de plus en plus étouffants ;
- e) revalorisation de la capacité des **agences/cadres** économiques afin d'ouvrir des opportunités aux entreprises locales, et de décharger les services en réseaux de support, de conseil et d'information.
- f) conception, installation et mise en fonctionnement d'une politique et d'un cadre institutionnel et légal, pour sauvegarder les droits de la propriété privée et permettre les transactions commerciales légales ;

## PREMIERE SESSION PLENIERE

SUJET : La Fonction Publique en Afrique : Nouveaux Défis.

Exposant : Professeur Abdelouahed OURZIK

L'exposé du Professeur Ourzik a mis en évidence les défis socio-économiques et technologiques auxquels la Fonction Publique en Afrique doit s'attaquer. Faire face aux défis économiques exigent que la fonction publique adapte ses missions et ses structures au nouveau rôle de l'état, qu'elle prenne dûment connaissance de l'impact de la mondialisation et de la libéralisation, et qu'elle instaure des mesures visant à améliorer la performance et la compétitivité globale de l'économie nationale. Concernant les défis sociaux, la fonction publique aurait besoin de renforcer les moyens des installations publiques et de mettre en place des activités au profit des droits de l'homme et des droits civiques. Les défis technologiques consistent principalement à savoir comment exploiter, pendant que l'on fait face aux menaces, les avantages de la technologie de l'information.

Malgré les mesures drastiques adoptées dans le cadre des réformes d'ajustement structurel, la fonction publique africaine fait encore l'objet de critiques de la part d'un public de plus en plus mobilisé et fortement exigeant. Plus encore qu'auparavant, et malgré la diminution des ressources, la fonction publique fait l'objet de pression afin de trouver des solutions innovatrices aux problèmes socio-économiques de grande envergure - chômage, dégradation des installations de l'enseignement et de la santé, aggravation des conditions du logement, et infrastructures en délabrement. En d'autres mots, la fonction publique contemporaine se trouve dans une position peu enviable, à savoir en faire plus avec moins de moyens. Ceci met en évidence l'importance d'une ressource - les ressources humaines.

Les défis économiques à eux seuls sont d'une telle envergure qu'ils demandent de nouvelles capacités. Par exemple, la capacité d'anticiper et de programmer les conséquences de questions qui, dans des circonstances normales, ont tendance à être au-delà du contrôle local. Même si l'ajustement structurel n'avait pas fait payer son tribut, l'anticipation des conséquences de la mondialisation et de la libéralisation du commerce aurait conduit la capacité de la fonction publique à un point de rupture.

De plus, suivant l'orthodoxie dominante, la fonction publique fait l'objet d'une pression croissante pour perdre son «excès» de graisse. Au lieu de s'engager dans des activités directement productives, la fonction publique doit se contenter de fournir un «environnement favorable» à la croissance.

Suivant le professeur Ourzik, la solution du casse-tête repose sur une allocation judicieuse des ressources, une nouvelle préoccupation concernant la valeur de l'argent, et un accent sur l'impact de l'opportunité, les résultats et la qualité de la prestation du service.

De l'avis du professeur Ourzik, pour répondre aux défis en cours et exposés, dans les domaines socio-économiques et technologiques, la fonction publique doit engager une réflexion sur les mesures suivantes, entre autres :

- a) acquisition et application constante d'une planification stratégique et d'une capacité de gestion ;
- b) conduite d'audits de gestion en vue de rationaliser les objectifs de l'organisation/la formulation des missions, et de revalider ou renouveler les mandats ;
- c) démantèlement systématique des structures hautement centralisées et inflexibles, et établissement à leur place de structures orientées vers les citoyens, la productivité et basées sur la performance ;
- d) suppression de la paperasse bureaucratique, des blocages injustifiés, des procédures lourdes, et des contrôles de plus en plus étouffants ;
- e) revalorisation de la capacité des **agences/cadres** économiques afin d'ouvrir des opportunités aux entreprises locales, et de décharger les services en réseaux de support, de conseil et d'information.
- f) conception, installation et mise en fonctionnement d'une politique et d'un cadre institutionnel et légal, pour sauvegarder les droits de la propriété privée et permettre les transactions commerciales légales ;

- g) conception et application de filets de protection sociale pour les couches les plus défavorisées et les plus pauvres de la société ;
- h) implication des dépositaires des enjeux dans la formulation et la mise en application des programmes ;
- i) revalorisation de la capacité des gestionnaires à évaluer les performances et à surveiller l'impact des programmes gouvernementaux sur les bénéficiaires ;
- j) révision de la procédure de sélection et de promotion dans la fonction publique afin de permettre de faire le tri entre les vrais réalisateurs et les opportunistes ;
- k) l'adaptation progressive de la nouvelle technologie de l'information, aux besoins de la fonction publique et de sa différente clientèle ;
- l) le développement de liens forts entre les services publics, les universités, les organismes de recherche, et
- m) un investissement soutenu dans la construction de la capacité humaine à travers une formation continue ; et
- n) la mise en place d'une réforme des salaires de la fonction publique (avec un accent sur l'équité).

### **Exposant : Professeur Benoît NDI-ZAMBO**

L'exposé du professeur Ourzik a été suivi de commentaires de la part du professeur Benoît Ndi-Zambo de l'Institut de Gestion du Cameroun. Il s'est dit d'accord, en général, avec l'exposé du professeur Ourzik. Il a vivement conseillé aux gouvernements d'adopter des approches systématiques afin de faire face aux défis. Il a poursuivi en ajoutant deux autres défis complémentaires des trois autres cités par le professeur Ourzik (économique, social et technologique). Les deux autres défis sont le culturel et l'ontologique, les deux découlant de ceux proposés par le professeur Ourzik. Il entend par défi culturel, que le service public devrait aller de la formulation et la réglementation, à l'écoute et à la prise de responsabilité dans leur mission de répondre aux attentes des citoyens. Le défi ontologique signifie que la fonction publique devrait reconsidérer sa raison d'être. L'Etat devrait avoir une vision et devenir un acteur actif, dans le contexte de la mondialisation. Il a conclu en affirmant que dorénavant le status quo n'était plus une option: c'est dans

l'augmentation de la solidarité et de la nouvelle force des citoyens, en tenant compte de la diversité et de l'accessoire, que résidait l'avenir.

## **Débats généraux**

Un débat a suivi, confirmant les défis **mis en évidence par les exposants**. Il a été reconnu, d'une manière générale, que de véritables efforts étaient déjà en marche dans la plupart des pays africains afin de faire face aux nouveaux défis identifiés. Il y a eu consensus pour reconnaître le rôle clef que les ressources humaines doivent jouer dans le secteur public, si les Etats se dirigent vers une nouvelle culture au **21<sup>ème</sup> siècle**, qui permettra à l'Afrique de réduire sa différence de développement.

## Questions et défis émergents

Un certain nombre de questions et de défis ont été identifiés. Néanmoins, les idées principales pourraient être résumées : la réaffirmation du rôle essentiel de la Bonne Gouvernance mettant l'accent sur la transparence et une volonté politique solide. Il a été décidé, de manière générale, que chaque état doit formuler sa vision et s'adapter conformément au rôle de son administration publique. Le principal défi est la création d'un environnement permettant un développement économique et la lutte contre la pauvreté. La nécessité de renforcer le rôle de la femme et de promouvoir un code éthique dans la fonction publique a été reconnue comme étant une priorité pour atteindre un vrai changement. Finalement, un accent particulier a été mis sur la question de la représentativité de la fonction publique et de la balance de pouvoirs dans la fonction publique, au niveau des groupes régionaux/ethniques. Un débat animé a suivi, avec plusieurs points de vue. Il a été décidé qu'un échange d'expériences sur ce sujet dans l'Afrique sous saharienne serait utile.

## Le chemin à suivre

Les participants n'ont pas fait preuve d'un manque d'imagination au moment de proposer les chemins à suivre. Parmi les propositions ayant reçu l'accord de la plupart des participants, les propositions suivantes ont été identifiées :

- \* Promouvoir la formation des fonctionnaires pour une nouvelle administration ;
- \* Mobiliser les ressources pour le service public ;
- \* Appliquer la décentralisation : se rapprocher de la population ;
- \* Créer des motivations pour améliorer la motivation au sein de la fonction publique
- \* Impliquer la société civile ;
- \* Développer l'intégration régionale : une approche africaine unifiée et un échange d'expériences significatives ;
- \* Construction de la capacité, pour exploiter les avantages de la révolution de l'information/communication ; et

## SECONDE SESSION PLENIERE

SUJET : La Fonction Publique en Afrique : Professionnalisme

Exposant : Madame Turkia OULD DADDAH

Le sujet traité par madame Turkia OULD DADDAH dans son exposé a été le professionnalisme de la fonction publique africaine. Aux fins de cet exposé, elle a défini le professionnalisme comme l'addition des connaissances, des aptitudes, des attitudes et de l'orientation éthique qu'un fonctionnaire de carrière donne à son travail pour contribuer à la réalisation effective et efficace des responsabilités organisationnelles.

Avec cette définition comme point de départ, Mme. Ould Daddah a distingué le professionnalisme comme étant un domaine ayant un besoin urgent d'attention. A part les changements considérables qui se produisent dans la planète -entre autres, la mondialisation économique, la libéralisation commerciale et les avancées dans la technologie de l'information et de la communication- elle a signalé que le rôle changeant de l'état suppose l'adoption de mesures capables de revaloriser la compétence et le professionnalisme de la fonction publique. D'après elle, les nouveaux défis mondiaux ont rendus obsolètes nos suppositions sur la structure et les procédures d'une administration publique.

Elle a argumenté sur l'acceptation non critique du modèle bureaucratique wébérien et sa logique sous-jacente. Sous son point de vue, répondre aux défis contemporains et futurs requiert de reconstruire la fonction publique en une institution professionnelle active, orientée vers les citoyens et basée sur la performance. A la place d'une structure liée aux questions quotidiennes des citoyens, il faut - a-t-elle poursuivi - une fonction publique qui forge des partenariats étroits avec les acteurs de la société civile dans les différentes phases de la formulation, de l'application et de la révision des politiques.

En aucun cas, si la fonction publique se contente d'un status quo, les citoyens avec lesquels elle va être en rapport ne seront passifs. Le citoyen devient de plus en plus demandeur au niveau de l'opportunité, de la confiance, du coût et de la qualité générale du service qu'il/elle reçoit de la part des agents de l'état. Le citoyen ne se laisse plus impressionner et a tendance en fait à montrer son mécontentement face

à l'interminable hiérarchique, à l'affection formelle aux règles, au maintien de procédures élaborées et longues, ainsi qu'à l'insolence des agents prêteurs des services.

Si le modèle Wébérien ne définit plus le professionnalisme de manière positive et satisfaisante, quel est le modèle qui le définit ? Ould Daddah met, à la place de la bureaucratie classique, ce que l'on appelle généralement le modèle « managerial ». Il s'agit d'un modèle mettant en avant les attributs d'une fonction publique réellement professionnelle, c'est à dire les attributs de :

- prévoyance et prévision (orientation stratégique, professionnelle active).
- esprit d'entreprise (prise de risques, innovation) ;
- **excellence/mérite** (recherche constante de la perfection);
- impact ou orientation vers les résultats (intérêt pour la performance et la productivité) ;
- rectitude morale (responsabilité, politique, entrain vis-à-vis du public, sens de la responsabilité, équité, transparence, subordination de l'intérêt privé/privé au bien public).

Ould Daddah croit que les hauts cadres de la fonction publique ont un rôle plus important à jouer dans le développement et le renforcement du nouveau génie professionnel. Elle est également convaincue que le ministère ou l'agence responsable de la gestion de la fonction publique peut restaurer l'image et promouvoir la morale du service en lui accordant l'importance qu'elle mérite.

Pour conclure, Ould Daddah a insisté sur la nécessité d'investir dans le développement des ressources humaines. Elle a, par la suite, recommandé l'adoption de mesures visant à récompenser la performance, et à intégrer la réforme du service public à la réforme de l'état.

### **Commentateur : Professeur Saïd BELBACHIR**

Le professeur Saïd Belbachir a félicité Mme. Turkia Ould Daddah pour son brillant exposé portant sur le professionnalisme dans la fonction publique en Afrique. Il a cependant fait plusieurs commentaires pertinents sur les aspects spécifiques d'une administration professionnelle. Il a signalé que :

- (i) le dialogue entre les dirigeants politiques et les fonctionnaires est très important pour le travail en équipe au sein de l'administration ;
- (ii) la décentralisation conduit à une participation effective des citoyens dans la prise de décision ;
- (iii) il y a un manque de coordination entre et au sein des ministères. Cette situation ne contribue pas à un processus de développement intégré.
- (iv) le budget national devrait être le reflet de la politique nationale;
- (v) l'évaluation des performances devrait être soit interne soit externe, et devrait être perçue comme un mécanisme de contrôle.
- (vi) la transparence est possible si les citoyens sont tenus au courant des décisions administratives. A cet effet, l'information devrait être disponible et accessible à tous les citoyens et à tout moment.

## **Débat général**

Sur les questions de l'impartialité, de l'équité et de la neutralité, certains Ministres ont souligné le fait que de nombreux fonctionnaires étaient trop politisés pour traiter tous les citoyens de manière impartiale et équitable, conformément à la loi.

A propos de la relation entre l'administration publique et les citoyens, la conférence a admis que les citoyens devraient être considérés comme des clients et que les services prêtés devraient être de bonne qualité.

Il a également été signalé que le cadre légal reste l'instrument-clé pour développer le professionnalisme au sein de l'administration. En effet, en établissant clairement les droits et obligations des fonctionnaires, et en rattachant leur avancement professionnel à des critères admis de performance efficace, les statuts de la fonction publique offrent la plus grande garantie de la neutralité des fonctionnaires.

La conférence a insisté sur la nécessité d'établir une atmosphère contribuant à l'ouverture. Il a été admis qu'il faut que les dirigeants politiques encouragent leurs conseillers de la fonction publique à formuler des commentaires, de manière franche, sur la politique et ses implications. La question de l'évaluation et du contrôle a été discutée. Il a

été reconnu que des méthodes acceptables et efficaces doivent être appliquées pour évaluer les résultats, et que des mesures appropriées et équitables soient prises une fois que les résultats seront connus.

La formation reste un des éléments essentiels pour qu'une réforme soit une réussite. En effet, l'Afrique manque de ressources humaines capables de formuler, de mettre en place et d'évaluer les réformes administratives. Les Gouvernements devraient, par conséquent, former les fonctionnaires à effectuer leurs tâches de manière efficace et effective.

Tandis que les conditions légales et techniques requises pour l'application des réformes sont d'une importance décisive, il doit y avoir une volonté politique solide pour mobiliser les employés de l'état.

La mondialisation pourrait être vue comme un point positif pour l'Afrique si les avantages comparatifs de l'Afrique sont clairement identifiés et transformés en projets à mettre en place.

### **Question et défis ayant surgi.**

Les questions et les défis traités au cours du débat ont inclus les suivants:

- 1) Impartialité - équité, neutralité et dépolitisation de l'administration publique
- 2) Ouverture - dialogue et transparence pour développer le sens de l'initiative qui est un élément indispensable pour une gestion saine et une bonne gouvernance ;
- 3) Evaluation et contrôle du budget (afin d'améliorer la performance des fonctionnaires et les rendre plus responsables de leurs décisions) ;
- 4) Développement des capacités de négociation, en particulier dans le cadre du nouvel ordre économique émergent ;
- 5) Enseignement et formation pour les besoins actuels et les futurs défis : des programmes de formation devraient être formulés et appliqués aux niveaux national, sous-régional et régional dans l'optique de mettre en place les capacités essentielles à une gestion

effective des services publics et en anticipant les défis du prochain millénaire.

### **Le chemin à suivre**

Le professionnalisme dans l'administration ne peut pas apparaître du jour au lendemain. Cela requiert du **temps** et des efforts de la part des dépositaires des enjeux aux niveaux national et international. Les mentalités doivent changées pour qu'une nouvelle culture professionnelle prenne racine. A cet effet, on recommande ce qui suit :

- (i) Les valeurs socioculturelles africaines doivent être examinées minutieusement pour les adapter aux défis du professionnalisme ;
- (ii) Le rôle et les missions de l'état doivent être clairement définies tout en prenant en considération les nouveaux défis ;
- (iii) La loi devrait être au centre de toutes les actions et décisions. Personne ni aucune institution ne devrait être au dessus de la loi et tout le monde devrait être égal face à la loi ;
- (iv) Tous les postes de l'administration publique devraient être clairement décrits et faire l'objet d'une annonce publique en cas de postes à pourvoir;
- (v) Les programmes d'enseignement et de formation des fonctionnaires devraient être formulés et programmés aux niveaux national, **SOUS-**régional et régional, avec la collaboration de la communauté internationale ;
- (vi) Les systèmes d'information et de communication doivent être favorisés afin de renforcer la relation entre les citoyens et leur administration publique ;
- (vii) Les méthodes d'évaluation et de suivi des performances des fonctionnaires et de la qualité des services rendus devraient être développées, connues et comprises par les fonctionnaires et les citoyens.

## TROISIEME SESSION PLENIERE

**SUJET** : La Fonction Publique en Afrique : Ethique

**Exposant** : Professeur J.R.A. AYEE

Le professeur Ayeé a commencé son exposé en faisant observer l'importance de l'éthique dans les pays aussi bien développés qu'en voie de développement. Une conduite éthique de la part des fonctionnaires publiques est cruciale pour la légitimité et le **succès** des gouvernements, pour une bonne **gouvernance** et pour l'**effectivité** et l'**efficacité** du service public. Il a ajouté que son exposé couvrait cinq questions principales :

- la définition de l'éthique
- l'importance de l'éthique
- le dilemme sur l'éthique
- les stratégies pour favoriser l'éthique, et
- les leçons tirés pour la bonne **gouvernance**.

L'exposé du professeur Ayeé a mis en évidence les difficultés de la définition de l'éthique et de l'évaluation d'une conduite éthique. Il compare l'éthique à un certain nombre de concepts, entre autres la moralité, la rectitude et le sens de la responsabilité. **Après** avoir souligné les différences entre les valeurs de chacune des notions de « bon » et « mauvais » jugement, il a conclu en considérant comme « éthique » le **caractère** et la conduite d'un individu par rapport aux obligations qui lui sont imposées par l'exercice de ses fonctions dans un bureau public.

Ayeé a recherché ensuite, les conditions sous lesquelles le fonctionnaire est tiraillé par des choix éthiques en conflit. Des circonstances posant de sérieux dilemmes éthiques incluent ceux où le fonctionnaire est sous pression en mettant en balance ses objectifs personnels et les attentes d'un groupe étroit, de partisans politiques et du public.

D'après Ayeé, la prise en considération du bien public constitue la façon la plus fiable de réconcilier les dilemmes moraux auxquels font face les fonctionnaires. C'est cette prise en considération qui guide la conduite d'un agent en commettant-agent, ainsi que des situations de conflits d'intérêts.

Il a identifié un certain nombre de stratégies **visant à promouvoir une** conduite éthique au sein de la fonction publique. Ceci inclut la promulgation d'un code d'éthique, une réforme des salaires (avec une attention spéciale sur l'amélioration des niveaux de salaires et des conditions de service), rationalisation et simplification des processus de décision, provisions pour la déclaration des actifs, suppression des fonctions **et/ou** règlements susceptibles d'abus, établissement et renforcement des pouvoirs des agences anti-corruption, et le renforcement de la capacité de surveillance des institutions de la société civile (médias et presse, inclus).

Cependant, il prétend que le **succès** des mesures anti-corruption à n'importe quel moment, dépend largement de :

- la volonté et l'engagement des dirigeants ;
- la participation active des institutions de la société civile (par exemple, les associations d'employés, les ONGs, les institutions religieuses) ;
- la mise en application vigoureuse d'une législation anti-corruption ;
- la poursuite implacable des personnes qui violent les codes éthiques ; et
- la crédibilité des campagnes anti-corruption, en général, et des agences anti-corruption en particulier.

**Commentateur** : Madame Miria Matembe, Ministre de l'Ethique et de l'Intégrité de l'Ouganda

En guise de commentaires à propos de l'exposé du professeur Ayee, la Ministre Matembe a signalé l'importance d'un leadership politique, **engagé** à respecter la justice, l'égalité, et d'une société propre. Elle a rappelé à l'assistance que la plupart des personnes -que les dirigeants et le service civil servent- vivent dans des zones rurales, et n'ont aucun accès aux livres sur l'éthique. A la place de ça, ils ont besoin qu'on leur montre, à travers leur vie quotidienne, ce qu'est la conduite correcte des fonctionnaires.

La Ministre Matembe s'est montrée d'accord avec l'exposé du professeur Ayee mais a voulu enrichir la partie portant sur les dilemmes éthiques, à l'aide d'illustrations tirées de l'expérience ougandaise. Elle a signalé que, bien que l'éthique fasse partie de la vie quotidienne, la force morale de la société a été détruite par la guerre. Il faut revenir en arrière et donner de la valeur à la vie humaine plutôt qu'au profit matériel, surtout pour les générations plus jeunes.

Malgré les codes de conduite, certains fonctionnaires continuent à avoir un comportement peu éthique et ne respectent pas le droit des citoyens aux services publics. Ceci peut être contrecarrer en consolidant l'ensemble des citoyens et une société civile faible, à travers la dissémination de l'information et la promotion de l'éducation civique. La discrétion de l'administration fait partie et constitue une parcelle de la gestion publique. Néanmoins, un déplacement du paradigme vers les résultats-orientation et consultation renforcera la responsabilité et réduira le conformisme négatif auprès des fonctionnaires. Le problème de la corruption en soi doit faire l'objet d'une discussion libre, pour être ensuite divulguée. Alors que la corruption à petite échelle peut être résolue en améliorant les conditions de travail des fonctionnaires, la grande corruption reste le grand défi.

La Ministre Matembe a identifié des chemins à suivre. D'abord, les codes de conduite doivent être suivis. Cependant, leur mise en application est affaiblie par des systèmes judiciaire et légal faibles, qui ont besoin d'être consolidés. Deuxièmement, les valeurs des personnes doivent être reflétées par les gouvernements qui doivent encourager les normes et les standards africains de lutte contre la corruption. Finalement, les efforts pour améliorer l'éthique dans la fonction publique devraient être liés à toutes les branches du gouvernement. Dans ces efforts, elle a mis en évidence que l'Afrique n'est pas la seule région concernée par le problème de l'éthique. **L'OCDE** a récemment adopté des principes éthiques du secteur public, prouvant ainsi que les pays développés font également face à ce problème.

### Questions et défis surgissants.

Les points suivants ont été soulevés au cours du débat qui a suivi :

- L'éthique est une composante très importante de la réforme administrative et des programmes de bonne **Gouvernance** ;

- L'éthique, l'intégrité, la moralité et le combat contre la corruption sont des questions qu'il faut inclure dans les écoles et autres programmes de formation, à tous les niveaux nationaux ;
- Tous les niveaux du service civil, du chef de l'état au niveau le plus bas, doivent faire preuve d'une conduite éthique ;
- En inculquant une conduite éthique, la conscience personnelle, l'environnement familial et social, et la crainte de la sanction devraient aller de pair dans le modelage de la conduite des fonctionnaires ;
- Pour améliorer la transparence, les zones potentielles de conflits d'intérêt doivent être déclarées, telles que les actifs, la rémunération, les récompenses ;
- Les organisations de la société civile telles que les médias, les églises, les syndicats et autres, ont besoin de revêtir une plus grande force pour contrôler la conduite des fonctionnaires ; et
- Les fonctionnaires doivent percevoir des salaires convenables pour réduire la tentation de profiter de leurs bureaux pour leurs affaires personnelles.

## **Le chemin à suivre**

Le débat a clairement mis en évidence la nécessité d'identifier et d'appliquer des mesures concrètes et pratiques pour aborder les problèmes ci-dessous, à travers :

- le renforcement du cadre législatif ;
- la formation du secteur public
- l'implication et la consultation des organisations de la société civile ; et
- l'allocation et la gestion des ressources adéquates à cette fin, entre autres mesures.