

Table ronde :

**« Les préconisations du rapport du Nouveau Modèle de Développement
(NMD) en matière de modernisation de l'action publique »**

Mercredi 21 septembre 2022

Hôtel FARAH- Rabat

RAPPORT DE SYNTHÈSE

L'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (OMAP) a organisé le Mercredi 21 septembre 2022, à l'Hôtel FARAH- Rabat, une table ronde sur le thème « **Les préconisations du rapport NMD en matière de modernisation de l'action publique** ». Cette activité a été organisée avec le soutien de l'Ambassade de France à Rabat.

La table ronde a réuni un public de chercheurs et de professionnels de l'Administration Publique. Elle fut animée par **Mohammed BENMOUSSA**, ancien membre de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, enseignant chercheur et consultant en politiques économiques, finances publiques et banques.

Après le mot de bienvenue d'**Abdelouahad OURZIK**, 1^{er} Vice-président de l'OMAP, modérateur de la table ronde, un bref propos introductif est prononcé par **Brahim ZYANI**, Président de l'OMAP. Celui-ci a mis l'accent sur les motivations du choix de la thématique en précisant que le concept de l'action publique englobe deux dimensions importantes : une dimension administrative et une dimension politique. La première est, en principe, d'ordre exécutif alors que la seconde est d'ordre directif. Il va de soi, ajouta-t-il, que la mise en œuvre des préconisations du rapport NMD interpelle les deux paliers de l'action publique.

Le présent rapport de synthèse comporte deux parties : les grandes lignes de l'exposé de M. BENMOUSSA, *speaker* principal de la soirée (I), et les éléments de débat ayant suivi sa présentation (II).

I. LES GRANDES LIGNES DE LA PRÉSENTATION DU CONFÉRENCIER

M. Benmoussa a tout d'abord souligné que le thème qu'il se propose de développer revêt une grande importance dans la mesure où il concerne l'action publique dans son rapport aux préconisations du NMD. Il a déploré au passage l'absence dans le débat public de la question de la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le NMD et saisit cette occasion pour féliciter l'OMAP d'avoir pris l'initiative pour essayer de combler le déficit constaté. Il a ensuite précisé qu'il va aborder le sujet à travers cinq (5) axes :

- ☞ Contextualisation et genèse du nouveau modèle de développement ;
- ☞ Les freins au développement en lien avec les aspects de dysfonctionnement de l'action publique ;
- ☞ Les insuffisances de l'Administration publique ;
- ☞ Les leviers d'action pour engendrer une transformation de l'action publique ;
- ☞ Les moyens et instruments de conduite du changement.

1. CONTEXTUALISATION ET GENÈSE DU NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Le conférencier a rappelé que le projet du Nouveau Modèle de Développement trouve sa source dans la volonté de Sa Majesté le Roi qui l'a évoqué dès octobre 2017, le Souverain en a parlé de façon régulière ensuite à plusieurs reprises, avant de désigner, en décembre 2019, une instance spéciale chargée de proposer le nouveau modèle de développement en question. Aussi, le processus de travail de la Commission a été la résultante d'une démarche de co-construction de l'intelligence collective des marocains, il est le produit d'une interaction avec 10.000 citoyens et institutions du pays : leaders de la démocratie représentative, simples citoyens, dirigeants des syndicats, opérateurs économiques, chercheurs, organisations internationales etc...

Le NMD, ajouta le conférencier, a constitué une feuille de route de grande exigence pour les forces vives de la nation, ce n'est pas simplement un programme politique ou un projet de société permettant l'accélération de la croissance économique, ce n'est pas non plus un rapport de sachants ou d'experts mais une orientation stratégique, une direction générale à suivre afin de promouvoir le progrès du pays. Le NMD se présente par conséquent, comme une vision holistique prenant en compte toutes les dimensions du développement, intégrant les problématiques dans leur complexité et tenant compte des enseignements structurels de la pandémie survenue avec violence. Il s'agissait alors de dresser un état des lieux le plus objectif possible appréhendant les problématiques endogènes et exogènes dans leur complexité et de proposer un chemin pour les quinze années à venir, engageant tous les acteurs et faisant converger les adhésions de tous.

2. LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT EN LIEN AVEC LES ASPECTS DE DYSFONCTIONNEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE

Ensuite, M. Benmoussa a développé ce qu'il a appelé les dysfonctionnements majeurs de l'action publique dans le Royaume. Pour étayer son argumentation, il en a d'abord présenté les indicateurs, au nombre de deux ; avant d'en analyser les causes, au nombre de quatre.

Le premier indicateur a trait à la dépense publique. Au Maroc, le poids des dépenses publiques par rapport à la richesse nationale représente environ 40 à 45 %. Ce taux, qui se situait il y a 20 ans autour de 30%, est, selon le conférencier, énorme comparativement à des pays similaires en termes de niveau et de qualité des services publics; il est relativement proche de celui des pays européens qui frôle les 50% (61% en France, un peu moins pour les pays scandinaves).

Et le conférencier d'ajouter « On ne peut que se poser la question de savoir si cet effort budgétaire considérable de l'État, durant les deux décennies écoulées, trouve son équivalent en termes de qualité des prestations publiques, de qualité des politiques publiques et de réception du service public par le citoyen ? la réponse est certainement non. Force est de constater qu'il

y a donc une situation d'échec que notre lucidité et notre franchise doivent reconnaître. Le rapport sur le NMD l'a bien mis d'ailleurs en exergue ». Cela interroge bien entendu la politique budgétaire, les choix des dépenses prioritaires qui n'ont pas bougé depuis une quinzaine d'années en termes d'hierarchie : service de la dette, sécurité, éducation nationale et, très loin derrière, la santé.

Le deuxième indicateur relevé par le rapport sur le NMD est celui de l'efficience et de l'efficacité de l'investissement public. S'il fallait prendre un seul indicateur de finances publiques, a dit le conférencier, pour justifier la nécessité de moderniser l'action publique, on retiendrait l'ICOR¹ qui représente le coefficient marginal du capital. Cet indicateur mesure le nombre d'unités de capital nécessaires en termes d'investissement public pour avoir une unité de croissance économique. Plus le coefficient est élevé, moins l'utilisation du capital est efficace, donc moins une économie est performante. Calculé il y a de cela huit ans par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), mais non actualisé depuis, l'indicateur ICOR est de 7,2 au Maroc (pour rappel, le leader mondial est la Corée du sud avec 2,9, la Turquie 5, la Malaisie 4).

S'agissant des causes qui expliquent la faiblesse de l'action publique, elles tiennent aux facteurs ci-après :

La grande problématique de divergence et d'incohérence générale des politiques publiques

- L'incohérence verticale : faible harmonie entre les choix stratégiques du long terme qui relèvent constitutionnellement du pouvoir royal et les choix de mise en œuvre des politiques publiques dans le court et moyen terme qui relèvent du politique et de l'action de l'appareil exécutif. Il apparaît parfois un constat de dysharmonie qui fait en sorte que ceux qui exercent le pouvoir de mise en œuvre se défaussent souvent de leurs responsabilités sous prétexte de la juxtaposition entre le temps long et les temps de court et moyen terme. Cela aboutit inévitablement à des résultats limités de l'action publique.
- De la même manière, la divergence horizontale est un obstacle à l'efficacité de l'action publique. Les politiques publiques ont été conçues en silos, sans mise en harmonie, sans véritable partenariat entre les différents départements sectoriels et donc dans l'absence d'efficacité.

La faible transformation structurelle de l'économie : Une économie insuffisamment industrialisée, produisant des produits peu complexes, à faible valeur ajoutée, basée pour l'essentiel sur la sous-traitance, sans grande technicité et ne créant pas d'emplois de qualité. Cela expliquerait, souligne le conférencier, pourquoi notre économie reste bloquée par un

¹ L'ICOR (Incremental Capital Output Ratio) mesure, par conséquent, le degré d'efficacité de l'utilisation du capital dans une économie.

plafond de verre et pourquoi notre croissance économique a toujours été maintenue aux alentours de 2,5 à 3,5% alors que le pays a cruellement besoin d'atteindre des taux de croissance de plus de 6% sans aucune discontinuité sur le long terme, à l'instar d'autres pays asiatiques et africains (Dragons asiatiques, Rwanda et Kenya notamment) qui sont beaucoup plus modestes en taille (pour les pays africains), mais qui sont parvenus à créer une dynamique durable de croissance soutenue.

La faiblesse des administrations publiques à la fois dans la conception des politiques publiques et dans la délivrance des services publics. Cela est dû essentiellement à des pratiques culturelles. L'administration publique est marquée par une culture de conformisme, d'attachement aux procédures et donc d'éloignement de la culture de performance.

Le sentiment de précarité juridique qui génère un sentiment d'illisibilité par rapport au cadre juridique et judiciaire de notre pays : Les acteurs, les citoyens, les agents économiques ont des appréhensions très fortes par rapport à la transparence de nos lois qui renferment souvent des zones grises, des imprécisions juridiques qui sont autant de marges d'interprétation et donc des marges d'insécurité juridique. C'est notamment le cas du droit des affaires et en matière de code pénal. Cette situation est exacerbée par un système judiciaire qui, en dépit des réformes qu'il a connues, continue à susciter des interrogations.

3. LES INSUFFISANCES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Pour M. Benmoussa, l'Administration publique connaît un grand paradoxe : elle est à la fois coûteuse et largement sous encadrée: le taux d'administration, mesuré par le nombre de fonctionnaires par rapport à la population, se situe au Maroc autour de 16 fonctionnaires pour 1000 habitants. C'est un niveau faible comparativement à d'autres pays. (580.000 fonctionnaires civils en 2020 dans l'administration centrale et un peu plus de 110.000 au niveau des collectivités territoriales). En revanche, les salaires représentent 32% du budget général de l'État, le ratio des dépenses de personnel, rapporté au PIB, se situe à 10,89% (hors cotisations de l'État au titre de la retraite et de la prévoyance sociale). Ce ratio est parmi les plus élevés de la région, comme l'avait souligné le rapport de la Cour des comptes de 2018, représentant ainsi l'une des masses salariales les plus élevées des pays émergents comparables.

Voici par ailleurs les grandes faiblesses de l'administration publique telles qu'elles sont indiquées dans le rapport NMD et rappelées par le conférencier :

- i. Les nominations, souvent politisées, répondent mal au critère de compétence ; elles touchent pratiquement tous les niveaux de responsabilité hiérarchique. Ce qui heurte de front les principes de neutralité et de continuité du service public. En dépit des

programmes périodiques de modernisation initiés par les différents gouvernements, il persiste encore un déficit sensible de leadership dans la conduite de la réforme de l'Administration.

- ii. La gestion des ressources humaines se caractérise par un certain immobilisme, notamment pour la promotion interne, fondée essentiellement sur l'ancienneté. L'attractivité dans la fonction publique a beaucoup diminué, ne permettant pas de mobilité transversale et réciproque entre secteur public et secteur privé.
- iii. Par ailleurs, les procédures administratives sont d'une lourdeur et d'une complexité incroyables. En particulier les procédures financières génèrent un climat de suspicion sur les fonctionnaires. C'est notamment le cas des ordonnateurs entravés par les contrôles *a priori* qui réduisent l'efficacité de l'action publique. Alors qu'il serait plus judicieux de responsabiliser les ordonnateurs et d'exercer des contrôles *a posteriori* avec une reddition des comptes rigoureuse et dissuasive.

4. LES LEVIERS D'ACTION POUR ENGENDRER UNE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Le rapport sur le NMD, faisant écho aux attentes des citoyens vis-à-vis de l'exigence de modernisation de l'action publique, a préconisé trois (3) leviers d'action :

- ➔ Définir de nouvelles règles de comportement
- ➔ Revisiter les politiques publiques
- ➔ Procéder à une réforme concrète de l'Administration publique

Le premier levier d'action : Définir de nouvelles règles de comportement qui exigent en fait l'instauration d'un nouveau cadre référentiel de développement. Ces règles sont : l'adoption d'une nouvelle doctrine organisationnelle fondée sur le diptyque État fort/Société forte ; l'adhésion à des principes d'action articulés autour de la subsidiarité des territoires et la durabilité/soutenabilité des équilibres financiers des actions de développement ; la confiance dans les acteurs et l'encouragement de leurs engagements ; enfin la définition d'un cadre de confiance et de responsabilité impliquant la modernisation de la justice, la consolidation de l'État de droit, le renforcement des institutions de bonne gouvernance, la lutte contre les conflits d'intérêts, la généralisation de l'obligation de reddition des comptes et l'encouragement de la participation citoyenne.

Le second levier d'action : Revisiter le contenu des politiques publiques. Le rapport NMD a proposé des réformes et des projets structurants dans quatre domaines :

- Opter pour une économie plus complexe, plus diversifiée, plus dynamique, créatrice d'emploi à forte valeur ajoutée ;

- Préparer un capital humain plus performant, en termes de formation et d'éducation, favorisant la saisie des opportunités ;
- Favoriser l'émergence d'un Maroc inclusif insérant toutes les franges de la population : les femmes, les jeunes - en particulier les jeunes diplômés, les personnes vulnérables et à besoins spécifiques ;
- Redoubler d'effort pour le développement du Maroc des territoires respectant les réalités et les spécificités territoriales, les équilibres écologiques et favorisant la participation des populations locales.

Le troisième levier d'action : Procéder à une réforme concrète de l'Administration Publique. Pour le conférencier, l'appareil administratif est un levier essentiel pour la transformation de l'action publique. Mais, à condition ajouta-t-il, que ses prérogatives soient clairement délimitées, séparant le niveau stratégique de la conception des politiques publiques qui relève du champ politique, le niveau de régulation qui est du ressort des instances autonomes et spécialisées et le niveau opérationnel de mise en œuvre et de suivi qui relève d'institutions publiques ou semi-publiques actives sur le territoire.

Dans cette logique, le renouvellement régulier de la haute fonction publique centrale et territoriale implique la mise en place de passerelles avec le secteur privé. Cet aspect est en fait un véritable défi auquel il convient d'accorder la plus haute attention en essayant par exemple de mettre en place un cadre d'échange dédié à la circulation des compétences entre les deux secteurs.

En outre, l'amélioration de la performance de l'administration nécessitera également la simplification et l'allègement des procédures de gestion interne, en mettant davantage l'accent sur la qualité des services rendus aux citoyens et aux entreprises et, surtout, en accélérant le processus de numérisation des services, tant il est vrai que les procédés numériques constituent un moyen efficace pour augmenter la confiance entre les citoyens, les entreprises, d'un côté, l'État et les administrations, de l'autre.

5. LES MOYENS ET LES INSTRUMENTS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

En abordant cet axe, le conférencier a insisté sur le fait que les citoyens rencontrés par les membres de la Commission chargée de l'élaboration du rapport sur le NMD ont émis des doutes quant au sort qui sera réservé aux résultats de l'intelligence collective à laquelle ils ont été associés. D'où le grand souci des membres de prévoir des mécanismes assurant l'application concrète des recommandations préconisées par la Commission.

Selon l'intervenant, la mise en place de mécanismes et d'instruments pour conduire le changement constitue un **4^{ème} et dernier levier d'action**. Il pourrait être estimé comme le

plus important. Ces mécanismes sont essentiellement au nombre de deux : primo, l'engagement politique sous forme de « **Pacte national pour le développement** », sorte de document contractuel, solennel faisant ressortir les grands objectifs stratégiques du NMD, les grandes réformes qui en découlent, les mécanismes de mise en œuvre et les échéances de réalisation. Ce Pacte national pour le développement devrait être un engagement formel des dirigeants politiques face aux marocains et face à Sa Majesté Le Roi. Secundo, la mise en place d'un mécanisme d'impulsion et de suivi des chantiers stratégiques et d'appui à la conduite du changement, sous forme d'une instance instituée et placée sous l'autorité directe du Souverain. Finalement cette dernière tâche a été confiée par le Souverain au Haut-Commissariat au Plan.

En conclusion, l'orateur a rappelé à l'assistance des exemples d'objectifs concrets préconisés par le rapport sur le NMD pour rendre l'action publique de meilleure qualité, tout en réalisant des économies budgétaires : la totalité des procédures à digitaliser à l'horizon 2030, 80% des autorisations administratives à supprimer ou à remplacer par un régime de déclaration assujéti à un cahier de charges, l'égalité genre à atteindre réellement dans tous les services publics à l'horizon 2030, l'amélioration de la performance du pays dans l'indice de la Banque Mondiale relatif à l'efficacité des services administratifs (Governance Effectiveness), la création d'une entité auprès du chef de gouvernement chargée de mettre en œuvre le chantier de réforme de l'Administration avec des objectifs précis...

Enfin, le conférencier s'est montré désabusé et déçu de constater, selon lui, que des réformes récentes s'éloignent carrément de la ligne de direction proposée par le rapport sur le NMD, tout en mettant en garde sur le fait que la non application des recommandations du NMD risquerait de saper la crédibilité dans toute initiative future de réforme, d'aggraver la défiance des citoyens à l'égard de l'État et de faire retomber le pays dans les situations précédentes de désengagement collectif de la vie publique.

II. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE DÉBAT

Après l'exposé de M. Benmoussa, la parole fut donnée à l'assistance. Une douzaine de participants sont intervenus. Dans le présent rapport de synthèse, nous focalisons essentiellement sur les principaux questionnements soulevés par les intervenants en rapport direct avec la thématique centrale débattue, au risque de laisser de côté certaines interrogations, non moins importantes il est vrai, qui pourraient faire l'objet d'étude à l'occasion d'autres rencontres.

De manière générale, le débat a porté sur trois volets majeurs : le véritable apport du rapport sur le NMD, la part de responsabilité des deux niveaux politique et administratif dans l'adaptation de l'action publique aux exigences du NMD et enfin la question controversée du devenir de la réforme de l'administration dans le pays.

S'agissant du **premier volet**, une quasi-unanimité s'est faite autour de la contribution remarquable du rapport sur le NMD à la question du développement futur du pays. En effet, de nombreux intervenants ont souligné que le document du rapport appelle incontestablement à un changement total de paradigme et d'approche en matière de conduite de l'action publique. Mais le rapport sur le NMD ne constitue pas une rupture, il se situe, en fait, en prolongement des acquis successifs réalisés, au cours des deux dernières décennies, depuis le commencement du règne de SM Mohamed VI : reconnaissance des langues Amazigh, promotion du rôle de la femme dans la société et l'économie, souci du respect des principes de justice et d'équité... Cependant le propre du NMD est de porter justement sur le processus de conduite des affaires publiques, il interroge à la fois le style, le comportement, les méthodes et les objectifs poursuivis par une multitude d'acteurs ayant la responsabilité du développement du pays. C'est la raison pour laquelle, de nombreux intervenants ont rejoint le conférencier en faisant part de leur doute quant aux chances de concrétisation des préconisations dudit rapport. Ces intervenants n'ont pas hésité à donner en exemple les réformes en cours depuis 2019 qui connaissent une lenteur excessive dans leur mise en œuvre : la charte de la déconcentration, le grand projet de régionalisation avancée et la loi sur la simplification des procédures...

S'agissant du **deuxième volet**, dès l'entame des discussions, la question des interrelations entre le politique et l'administratif a été évoquée. Le rapport entre modernisation de l'État et réforme de l'administration a été au centre des débats. Certains ont laissé entendre que la modernisation de l'administration est bel et bien l'otage de la réforme de l'État. Ce qui revient à souligner la responsabilité prépondérante du niveau politique (les gouvernements successifs) dans la prise en compte des suggestions importantes contenues dans le rapport sur le NMD, notamment tout ce qui concerne les aspects liés à la démarche, au style de conduite des affaires publiques, c'est-à-dire le volet concernant le pilotage du développement. En revanche, d'autres intervenants ont mis en exergue le rôle des élites administratives du pays, les occupants de la strate supérieure de la fonction publique, qui détiennent les informations pertinentes, et donc la réalité du pouvoir, tout en soulignant leur lourde responsabilité dans l'état actuel de mise en veilleuse des pistes importantes de changement proposées par le rapport sur le NMD.

Enfin, s'agissant du **troisième volet**, la question lancinante de la réforme de l'administration, deux points de vue se sont exprimés dans la salle : certains sont grosso modo d'accord sur le regard critique porté par le rapport relatif au NMD sur l'appareil administratif, partagent l'analyse, le diagnostic et les remèdes préconisés pour transformer l'administration et en faire un véritable levier d'accompagnement du NMD, même si ces mêmes intervenants n'ont pas manqué de s'interroger sur l'utilité d'un tel effort et rappellent les nombreux rapports, études et programmes d'action qui se sont succédé depuis le fameux rapport de la

Banque Mondiale de 1995, la tentative « originale » restée sans lendemain du Pacte de Bonne Gestion (1999), le livre blanc sur la réforme administrative (2000)... Mais d'autres intervenants trouvent que le rapport sur le NMD a pêché par sévérité à l'égard de l'administration, notamment en n'ayant pas rendu compte du rôle fondamental que celle-ci a joué en matière de conception des politiques publiques et des stratégies successives de développement du pays. Ceux-ci sont allés jusqu'à rappeler à l'assistance les plans quinquennaux des années 70, 80 et 90. Pour les tenants de cette thèse, ce sont les critiques successives proférées à l'égard de l'administration qui ont fini par affaiblir les services publics, décourager les commis de l'État, à tel point que l'appareil administratif a perdu l'assurance en ses forces et capacités, ouvrant la voie, durant ces deux dernières décennies notamment, à des bureaux d'études et cabinets internationaux pour prendre la relève en matière de conception des politiques publiques, tant sectorielles que globales. C'est dire qu'il faut bien admettre que cette administration, qui a réussi par le passé à mener les chantiers structurants de l'économie nationale, demeure tout à fait capable de s'acclimater avec la nouvelle philosophie de développement préconisée par le NMD. D'ailleurs, le fait que la mission d'impulsion et de suivi des chantiers stratégiques proposés par le NMD ait été confiée à une institution administrative, en l'occurrence le Haut-Commissariat au Plan (HCP), est un signe fort de confiance du Souverain dans le système administratif en place.

Répondant aux intervenants, M. Benmoussa est revenu à nouveau sur certains de ses précédents propos pour les expliciter davantage tout en réagissant à des observations ou remarques dont il ne partage pas le point de vue. Nous résumons ci-après les principaux éléments de réponse de l'orateur :

- ☞ Le NMD est le résultat d'un processus de co-construction, de conjonction de l'intelligence collective, mais aussi de négociations. Il ne pouvait donc que déboucher sur des pistes de compromis ou de réformes susceptibles d'être menées, acceptées par toutes les composantes de la société. Accueilli favorablement par le Souverain, le NMD a réussi à fédérer les espoirs et à mobiliser autour de sa démarche toutes les parties et les forces vives de la nation. Certes, le rapport ne fait pas mention de la réforme de l'État proprement dite, mais il affirme implicitement que le fait d'engager une véritable réforme de l'Administration constituerait un grand pas dans la modernisation du pays dans sa globalité.
- ☞ Pourquoi une instance de réforme de l'Administration placée auprès du Chef du gouvernement ? Dotée de cette mission et de pouvoirs correspondants avec la volonté politique nécessaire, cette instance opérationnelle réussirait beaucoup mieux que les institutions actives actuelles. Bien sûr, l'effectivité de son action demeure tributaire de l'appui que voudraient lui apporter d'autres institutions de l'État, au premier rang desquelles il y a l'École Nationale Supérieure de l'Administration (ENSA)

qui devrait former un vivier de compétences managériales et le mettre au service de l'Administration. Mais, ces conditions aussi importantes et nécessaires soient-elles, ne sont pas pour autant à elles seules suffisantes pour garantir la réussite de l'action de ladite instance. Sa réussite dépendra avant tout de la volonté politique et de la capacité de leadership du Chef de gouvernement.

- ☞ La réussite de la réforme de l'Administration reste surtout tributaire du changement de « *Mindset* », c'est-à-dire de l'état d'esprit des ressources humaines. C'est l'occasion de souligner que ces ressources sont à la fois objet et acteur fondamental de modernisation de l'Administration. Aussi, valoriser l'apport et l'effort des fonctionnaires constitue le moteur du changement. Là, la rémunération, l'évaluation équitable, la formation peuvent être des sources de mobilisation. Le « *Mindset* » des citoyens, des acteurs du système politique et des opérateurs économiques devrait aussi évoluer, cette dernière forme d'évolution n'est pas moins importante que la première, on peut même dire qu'elle présente la clé de voûte de la modernisation de l'action publique.
- ☞ À la question sur la mise à niveau de l'arsenal juridique, le conférencier a rappelé que le NMD en a fait l'une des actions prioritaires et immédiates. C'est vrai que c'est un chemin exigeant, mais nécessaire et indispensable. Il appelle cependant une évaluation de la pertinence des lois majeures existantes : identification de leurs écarts et de leurs incohérences par rapport à la Constitution, aux besoins réels de la société, à nos engagements internationaux. Dans ce sens, il y a urgence de procéder à la révision en priorité de certains textes juridiques fondamentaux : pour le citoyen, c'est le code pénal, pour l'entreprise, c'est le code général des impôts, afin de lever l'insécurité juridique préjudiciable aux deux parties.
- ☞ L'évolution récente de la conjoncture nationale et internationale² ne doit pas remettre en cause le NMD, bien au contraire. Celui-ci constitue plus une vision volontariste, un cadre stratégique de conduite du changement, une feuille de route plus qu'un programme de gouvernement ou un plan d'action précis. L'enjeu aujourd'hui consiste à mettre en œuvre les recommandations du rapport sur le NMD dans le but d'établir un cycle vertueux de développement, d'asseoir les conditions d'un processus d'amélioration qualitatif et continu, d'évaluer et d'ajuster au fur et à mesure et, surtout, de responsabiliser les décideurs.

² Guerre d'Ukraine, réchauffement climatique, renchérissement des sources d'énergie...