



QUEL MODE DE GOUVERNANCE POUR LA PROTECTION SOCIALE AU MAROC ?

WHAT GOVERNANCE MODEL FOR SOCIAL PROTECTION IN MOROCCO?

¹Nora OUSRI, Khadija OUBAL²

¹Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

²Enseignante-chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Résumé: Social protection has undergone significant transformation throughout history. Pierre Rosanvallon (1945) highlights the necessity of establishing a welfare state for citizens following the mechanism of "arithmetic of debt," which constitutes the legitimate foundation of the welfare state. The Moroccan state has increasingly prioritized the question of social protection, particularly after experiencing the structural challenges associated with social development in the aftermath of Covid 19 crisis. This gave rise to reform the healthcare system, endorsed by the monarchy, through the launch of extending social protection to reach full coverage by 2025. This reform project emphasizes the importance of critical reflection on the governance framework of social protection, which refers to two main internationally recognized models: the Beveridge model and the Bismarckian model.

This paper seeks to examine the governance framework most suitable for the Moroccan social protection system, informed by international practices.

Mots-clés : Model governance, social protection, Beveridge model, Bismarckian model.

Abstract: La protection sociale a connu des avancées majeures dans l'histoire, Pierre Rosanvallon (1945) a mis en exergue le besoin d'instaurer un Etat social pour les citoyens selon le mécanisme de « l'arithmétique de la dette », ce mécanisme constitue le fondement légitime de l'Etat social. Le Maroc s'est intéressé à la question de la protection sociale suite aux conséquences qu'a connu le développement social, notamment après la crise covid-19, d'où la volonté royale de réforme du système de santé à travers le lancement du chantier de réforme portant sur la généralisation de la protection sociale à l'horizon 2025. Ce chantier de grande envergure souligne l'importance d'entreprendre une analyse des modes de gouvernance relatifs à la protection sociale, étant donné que cette dernière se réfère à deux principaux modèles reconnus au niveau international, un modèle d'inspiration Beveridgienne et un modèle Bismarckien. L'objectif recherché de ce papier est d'explorer le mode de gouvernance adapté au système de la protection sociale pour le contexte marocain, tout en faisant référence aux pratiques internationales.

Key Words: Mode de gouvernance, protection sociale, modèle Beveridgien, modèle Bismarckien

1. INTRODUCTION

La protection sociale est le droit conféré aux citoyens pour se couvrir contre les conséquences financières des risques sociaux, son objectif majeur est de réduire l'exclusion sociale et construire un développement social durable.

Au niveau international, plusieurs textes ont reconnu ce droit, nous trouvons ainsi la déclaration universelle des droits de l'homme (1948), l'OIT via la norme minimum de la sécurité sociale et l'objectif 1.3 des ODD de 2015 qui renvoie à l'instauration d'un système universel de protection sociale adapté au contexte et aux spécificités de chaque pays.

Par ailleurs, l'économie mondiale a connu une crise inédite suite à la pandémie covid-19 et les mesures de précaution initiées par les pays pour se protéger contre le virus et limiter sa propagation, la crise sanitaire a montré le besoin urgent de l'implémentation d'un système universel dédié à la protection des citoyens contre les conséquences des risques sociaux.

Le Maroc a perçu l'impact d'un système social robuste sur le développement sociétal du pays, et ce bien avant cette crise, notamment à l'occasion de l'élaboration du NMD, ce dernier a fixé le capital humain comme axe stratégique du modèle tout en mettant l'humain au cœur des priorités des politiques publiques.

A cette fin, le Maroc s'est inscrit en 2021 dans un grand chantier sociétal dont l'objectif est d'assurer la justice sociale, ce chantier de grande envergure est échelonné sur 5 ans avec un coût de financement de 51 milliards de dirhams chaque année.

La mise en place de ce chantier est tributaire aux formes de gouvernance, permettant ainsi d'assurer les missions confiées aux institutions désignées pour la gestion. Dans ce sillage, une problématique s'impose et que nous pouvons illustrer comme suit, quel mode de gouvernance pour la protection sociale pour le cas marocain ?

Afin de pouvoir porter les éléments de réponse nécessaires à cette problématique bien claire, nous envisageons présenter en premier lieu la revue de littérature de la notion de gouvernance et son importance dans la protection sociale, dans un deuxième lieu, nous traiterons le cadre normatif international de la protection sociale et son cadre général par rapport à la gouvernance, et en dernier lieu nous procéderons à une analyse de la gouvernance de la protection sociale pour le cas marocain en faisons référence à un benchmark des principaux systèmes adoptés sur le plan international à savoir le système Bismarckien et Beveridgien en plus du système libéral.

2. L'APPORT DE LA GOUVERNANCE DANS LA PROTECTION SOCIALE : ASPECT CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

La gouvernance est un concept majeur auquel plusieurs chercheurs se sont intéressés, elle englobe plusieurs domaines, particulièrement la protection

sociale, ce qui nous mène à appréhender la définition de la gouvernance, son ancrage théorique et puis son apport dans la protection sociale.

2.1 Définition de la gouvernance

Selon **Charreaux**, la gouvernance comprend tous les mécanismes qui affectent la délimitation des pouvoirs et impactent les décisions des dirigeants.

La définition de **Defarges** renvoie aux modes de régulation et d'organisation qui découlent d'un mécanisme collectif de développement dirigé par des travaux de recherche, de réponse à des problématiques, et des défis ayant un caractère commun en référence à des valeurs partagées.

Pour définir la gouvernance dans le secteur public, Gaudin évoque la question des pressions sur l'Etat providence, la décentralisation et la régionalisation qui renvoie à un moins d'Etat.

À la lumière des définitions susmentionnées, la gouvernance peut être définie comme les processus permettant à une organisation d'assurer sa gestion tout en garantissant un degré d'équilibre des pouvoirs entre les propriétaires et les gestionnaires. Cet équilibre dans le partage du pouvoir permet ainsi le partage des responsabilités dans une optique d'opérationnalisation des actions publiques.

2.2 Ancrage théorique de la gouvernance

La gouvernance a connu des avancées majeures dans l'histoire, elle puise ses origines du mouvement de la « gouvernance d'entreprise » (1970), R. Coase expose dans l'article « The nature of the Firm » les fondements de cette nouvelle perspective. L'origine de ce mouvement est relative aux comportements des actionnaires et des propriétaires des entreprises notamment les multinationales par rapport au « pouvoir », du fait que les actionnaires échappent souvent du contrôle des propriétaires (gouvernance actionnariale).

La théorie de l'agence explore l'influence qui peut avoir la relation entre les gestionnaires et les propriétaires sur l'entreprise, d'où la nécessité de les dissocier, cette séparation vise à limiter les opportunités d'abus et les coûts associés aux relations d'agence.

Dans le modèle partenarial de la gouvernance, les parties prenantes pouvant influencer les décisions de l'entreprise, doivent être servies par rapport à leurs objectifs et leurs attentes, l'entreprise donc est considérée comme un construit social (Freeman et Reed, 1983). La mise en œuvre du modèle partenarial peut engendrer une convergence d'intérêts entre les parties prenantes, ce qui freine en conséquence le développement durable de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). L'arbitrage demeure ainsi indispensable (Clarkson, 1995).

La « gouvernance publique » est un concept qui s'est étendu vers le secteur public dans les années 1990, elle traduit l'intérêt de la gestion et les mécanismes de

fonctionnement des réseaux stratégiques dans le domaine public.

2.3 Gouvernance du système de la protection sociale

Pierre Rosanvallon (1945), clarifie le nécessité d'instaurer un Etat social pour les citoyens en contrepartie de leurs sacrifices durant le temps de la guerre afin de les protéger contre les risques sociaux, et ce à travers un système solidaire assis sur les salariés et financé par les cotisations sociales, c'est le mécanisme de « l'arithmétique de la dette » qui constitue le fondement légitime de l'Etat social, c'est un système d'inspiration bismarckienne géré par les partenaires sociaux au contraire du système beveridgien administré directement par l'Etat.

Des évolutions majeures ont été observées dans le système de gouvernance de la politique sociale notamment par rapport à la protection sociale, partant d'une gouvernance assurée par l'Etat à travers l'Etat providence vers une gestion assurée par les partenaires sociaux. La crise financière et le ralentissement économique (1980) ont fait que l'Etat n'a plus les ressources nécessaires pour s'acquitter des dépenses sociales suite au déficit accru des recettes fiscales dédiées à la politique sociale, en l'occurrence la gestion des systèmes de protection sociale a été confiée aux partenaires sociaux.

Selon les directives de l'AISS, le cadre réglementaire des régimes obligatoires de sécurité sociale est généralement établi par un texte de loi qui délimite et définit le mandat de l'organisme responsable de ces régimes. Cette démarche vise à séparer clairement la direction du conseil au sein de l'organisme. La fonction de conseil consiste à élaborer et orienter la politique relative à l'organisme, tandis que la fonction de direction gère l'aspect administratif et exécute les décisions prises.

3. LES PARADIGMES DE GOUVERNANCE DU SYSTEME DE LA PROTECTION SOCIALE AU NIVEAU INTERNATIONAL

La protection sociale est un droit conféré à tous les citoyens, elle a suscité l'intérêt de divers organismes internationaux, ce qui nous mène à porter une analyse de son cadre général selon les principes édictés par l'AISS.

3.1 Cadre normatif international

Les institutions internationales reconnaissent la protection sociale comme un droit fondamental pour tous les citoyens.

Chaque individu en tant que citoyen a le plein droit d'accéder aux prestations sociales selon l'article 22 de la déclaration universelle des droits de l'homme.

L'objectif de ces institutions internationales comme l'OIT, l'OMS ... est de garantir à tous les citoyens un système efficace contre les risques sociaux permettant de répondre à leurs besoins en permanence afin de promouvoir la cohésion sociale.

3.2 Gouvernance de la protection sociale : principes généraux

La gouvernance de la protection sociale permet aux organismes sociaux gestionnaires d'assurer leurs missions et répondre aux besoins des individus, tout en assurant un service social efficace à l'aide des nouvelles technologies qui nécessitent ainsi une veille technologique adaptée aux besoins des citoyens et à l'évolution technologique.

La banque mondiale perçoit la gouvernance comme étant la totalité des institutions et des pratiques utilisées pour l'exercice du pouvoir d'un pays.

L'AISS considère la bonne gouvernance comme un principe primordial dans l'action des institutions dédiées à la gestion de la protection sociale, il définit les schémas directeurs et les principes fondamentaux servant à promouvoir la bonne gouvernance.

Ces principes sont cités comme suit :

- Le principe de la **responsabilisation** renvoie à l'implication juridique des responsables par rapport à leurs actes de gestion et les décisions prises dans la politique sociale ;
- La **transparence** renvoie à l'ensemble de mesures permettant aux parties prenantes d'accéder aux informations exactes, exhaustives, à jour et en temps réel ;
- La **prévisibilité** renseigne sur la définition claire des lois et règlements ;
- La **participation** renvoie à l'implication et l'engagement des partenaires sociaux pour garantir et protéger leurs intérêts, c'est une composante indispensable de la gouvernance ;
- Enfin, le **dynamisme** permet une gestion efficace servant à répondre aux besoins des membres et des bénéficiaires des programmes sociaux.

En effet, l'objectif primordial recherché de la gouvernance est de garantir la continuité d'une stratégie et d'une politique sociétale pour l'ensemble de la nation.

4. LA GOUVERNANCE DE LA PROTECTION SOCIALE: BENCHMARK DES PRINCIPAUX SYSTEMES A L'ECHELLE MONDIALE

La généralisation de la protection sociale a fait de la gouvernance un dispositif d'opérationnalisation de ce chantier national. Après avoir présenté le cadre et les paradigmes du sujet, il est indispensable de mettre en lumière l'état des lieux et les limites de ce système tout en s'intéressant aux pratiques internationales et aux quelques mesures d'amélioration.

4.1 Le système de la protection sociale au Maroc

Il constitue un pilier majeur de la politique sociétale marocaine, c'est un droit conféré aux citoyens par la constitution de 2011, il assure l'accès aux prestations de santé et garantit aux bénéficiaires de faire face aux

charges financières résultantes des risques sociaux. Ce système social au Maroc est largement basé sur le modèle Bismarckien, complété par un système subsidiaire en parallèle.

Le système de la protection sociale se compose de deux parties pour le cas marocain :

- Un système contributif (prestations familiale, décès, perte d'emploi, vieillesse, santé maladie-maternité) : un système qui comprend un régime de base dont les ressources sont financées par les cotisations sociales ;
- Un système subsidiaire (non- contributif) composé d'une multitude de programmes sociaux (Daam, Tayssir et Ramed) : un système qui s'intéresse à ceux n'ayant pas une capacité contributive et qui nécessitent une assistance sociale de l'Etat. Le budget général assure le financement de ces programmes. Il est à rappeler que les bénéficiaires du régime Ramed ont été invités à intégrer l'AMO (Assurance Maladie Obligatoire) vers la fin de l'année 2022.

L'exécutif a fait de la réforme de la protection sociale national (2017-2021) un objectif d'importance majeure, et ce, en concertation avec les orientations du NMD, par ailleurs, la loi 09.21 portant sur la protection sociale est une étape cruciale dans la réforme, elle vise une couverture sociale universelle à l'horizon 2025.

La réalisation de ce chantier s'étale sur quatre principales étapes énumérées comme suit :

- La généralisation de l'AMO pour 22 millions de bénéficiaires additionnels en 2022 pour inclure les catégories de personnes vulnérables ;
- L'extension des allocations familiales à 7 millions d'enfants en cours de scolarisation à l'horizon 2024 ;
- L'accroissement des affiliés aux régimes de retraite, au profit de 5 millions d'actif à l'horizon 2025 ;
- La généralisation des indemnités pour perte d'emploi (IPE) à l'horizon 2025.

Les objectifs attendus de ce chantier se concrétisent dans le soutien du pouvoir d'achat servant à améliorer les conditions de vie et préserver la dignité des citoyens, tout en mettant en avant l'intégration du secteur informel pour promouvoir une justice sociale et spatiale.

4.2 Cadre général de la gouvernance de la protection sociale au Maroc

La gouvernance constitue une responsabilité partagée qui impliquent les différentes parties prenantes (Etat, employeurs, employés ...).

L'Etat joue un rôle indispensable dans la gouvernance de la protection sociale, et ce à travers la délimitation de la définition de la politique sociétale et la formulation du cadre législatif, ainsi, il se porte garant devant l'insolvabilité des institutions de sécurité sociale.

Les employeurs de leur part, assurent leur rôle de versement des cotisations sociales supportées en partie par les salariés et les fonctionnaires, les employeurs font partie des membres d'organismes consultatifs.

Les bénéficiaires forment la partie de la population ayant un rapport direct avec l'organisme gestionnaire de la protection sociale, et n'ayant aucun rapport avec la population active.

Le mode de gouvernance relatif à la protection sociale se caractérise par une certaine hétérogénéité. Les organes de délibérations dont leur composition, nomination, remplacement, attribution, rattachement institutionnel et l'évaluation de leurs performances se différencient d'un organisme social à un autre, ainsi, les chevauchements des programmes de protection sociale rendent la gouvernance du système plus complexe.

Le système souffre également d'un manque de transparence expliqué par l'ensemble des obstacles qui font que l'accès aux informations relatives aux budgets et aux réalisations demeure difficile, sans oublier le défaut de suivi des régimes sociaux.

La majeure partie des organismes de gestion des régimes de retraite obligatoire tel que le RCAR (Régime Collectif d'Allocation de Retraite) ne comprennent pas dans leur système de gouvernance des représentants des cotisants, sachant que les parties prenantes dans un système de sécurité sociale constituent la pierre angulaire dans la gestion et la bonne marche du régime et par conséquent sur la gouvernance de ces régimes sociaux.

Dans le cadre de la réforme sociétale, l'élaboration d'un cadre de gouvernance offrant la possibilité d'assurer la réussite de ce chantier demeure indispensable, la loi-cadre sur la protection sociale a annoncé l'instauration d'un mécanisme de veille et de pilotage permettant le suivi des interventions des différentes parties prenantes, à cet effet, le décret n°2-21-532 a prévu la création des commissions suivantes dédiées à l'assistance sociale :

- La commission interministérielle de pilotage dirigée par le chef de gouvernement, sa mission est le renforcement de l'arsenal législatif et réglementaire, la coordination entre les intervenants concernés par la réforme, la définition des mesures indispensables au développement de la gestion, l'implémentation d'une communication institutionnelle et la préservation de la pérennité de financement ;
- La commission technique interministérielle présente l'assistance et l'appui technique à la commission interministérielle ;
- Quatre commissions thématiques permanentes, qui assurent la poursuite et la surveillance de la couverture médicale de base, la gouvernance des programmes sociaux, l'assistance sociale et le ciblage.

4.3 Les enjeux des réformes initiées dans le cadre de la généralisation de la protection sociale au Maroc

La généralisation de la protection sociale constitue une réforme sociétale de grande envergure, les réformes initiées dans le cadre de ce chantier et l'engagement des parties prenantes se représentent comme des forces de cette initiative, par ailleurs des défis sont toujours à relever notamment par rapport à la généralisation de l'AMO.

Selon le rapport du Conseil Economique Social et Environnemental généralisation de l'AMO bilan d'étapes de 2024, l'universalité de l'AMO constituait l'objectif primordial de la loi 09-21, néanmoins sur une population totale de 36,8 millions d'habitants, 13 % n'est toujours pas enregistrée dans un registre d'assurance, toutefois une partie de la population immatriculée représentant 3,5 millions n'arrive pas à accéder à l'offre de soin vu son statut de droit fermé généralement à cause de la défaillance des employés pour les assurés des régimes sous la gestion de la CNSS, et pour les régimes gérés par la CNOPS le plus souvent suite aux changements de statut.

Le système de santé au Maroc reconnaît ainsi un enjeu relatif aux inégalités territoriales dans la répartition de l'offre de soin, les infrastructures, les équipements et les spécialistes sont largement concentrés dans les grandes villes et les régions économiquement plus développées.

Les infrastructures de santé publiques et privées, sont majoritairement concentrées dans cinq régions du Royaume à savoir :

- Casablanca Settat ;
- Rabat Salé Kénitra ;
- Tanger Tétouan AlHoceima ;
- Fès Meknès ;
- Marrakech Safi.

Ces régions regroupent environ 64 % des établissements hospitaliers et 79% des cliniques privées, s'ajoutant à cet effet l'insuffisance des professionnels de santé par rapport aux normes de l'OMS, en 2022 seul, le Royaume affichait un déficit de 32 000 médecins et 65 000 infirmiers.

La soutenabilité financière de l'AMO représente un enjeu croissant dans un contexte de transition démographique et d'extension de la couverture, à fin 2023, les cotisations et les contributions sociales ont atteint 2% du PIB face à la demande accrue des prestations médicales la question de soutenabilité devient centrale, une gouvernance renforcée, fondée sur la transparence, l'efficacité des dépenses et une régulation stratégique de l'offre de soin, s'avère essentielle pour préserver l'équilibre financier et assurer la pérennité du système dans un cadre d'équité et de solidarité.

4.4 La protection sociale : un mode de gouvernance d'inspiration internationale

4.4.1 Les modes de gouvernance de la protection sociale : les pratiques internationales

La gouvernance de la protection sociale dépend du système de santé adopté par un Etat ou un autre, pour illustrer ceci, nous allons présenter un Benchmark de trois fameux systèmes de protection sociale reconnus au niveau international.

- **Système Bismarckien (modèle allemand) - système d'assurance maladie**

Il s'agit d'un système assurantiel mis en œuvre par Bismarck (1815-1898) en allemand vers la fin du 19^e siècle, ce système est venu pour lutter contre trois principaux risques sociaux :

- Les risques maladie (1883) ;
- Les risques relatifs aux accidents de travail (1884) ;
- Les risques liés aux vieillesse et invalidités (1889).

Il est destiné aux salariés et leurs ayants droits et il repose sur cinq piliers :

- La protection sociale est fondée sur l'aptitude des individus à contribuer dans les caisses de sécurité sociale grâce à leurs travaux ;
- La protection sociale revêt un caractère obligatoire ;
- La protection sociale se base sur les cotisations sociales des individus ;
- Il s'agit d'une cotisation sociale proportionnelle aux salaires et non pas aux risques ;
- Il s'agit d'un système dont la gestion est assurée par les employeurs et les employés.

Les soins sont garantis en partie par le secteur privé par certaines cliniques et en partie par le secteur public à travers le domaine hospitalier. Les cotisations sociales constituent la source principale de financement des frais de soin.

Ce système permet aux citoyens de choisir librement les médecins de leur choix et accéder directement à l'hôpital (cas de la France).

- **Système Beveridgien (modèle britannique) - système national**

Il a été introduit en 1942 par l'économiste Beveridge (1879-1963), ce système assistanciel offre un accès universel de la couverture sociale pour tous les citoyens.

La gestion des prestations dans le domaine de santé selon le modèle allemand est assurée par l'Etat et financée par l'impôt. Les principes fondamentaux de ce modèle sont comme suit :

- L'universalité de la couverture des risques sociaux et la protection sociale ;

- L'uniformité des prestations en fonction des besoins des individus ;
- L'unité de gestion assurée par l'Etat et financée par l'impôt.

Le système Beveridgien limite la circulation des patients au sein du système, ces derniers peuvent choisir leur médecin et le déclarent auprès des autorités locales.

- **Système libéral (modèle des Etats Unis)**

L'offre de soin dans le système libéral est presque privée, elle est assurée généralement par les assurances privées et financée par les employeurs au profit des personnes ayant besoin des soins de santé, à ce stade, les individus se retrouvant dans une situation précaire pourront bénéficier des soins de grande urgence à l'aide d'un soutien public, donc le système protection sociale public est jugé résiduel.

4.4.2 Les modes de gouvernance de la protection sociale : quelques mesures d'amélioration selon le Conseil Economique Social et Environnemental

A l'instar des pratiques internationales et vu la sphère économique nationale, le maintien d'un système de gouvernance hybride empruntant des éléments du modèle Bismarckien et celui Beveridgien est le choix le plus optimal pour lequel opte la politique sociétale marocaine même avec le lancement du chantier de réforme, un système Bismarckien pour les fonctionnaires et les salariés géré par les organismes de sécurité sociale, tout en préconisant le renforcement de la responsabilisation des membres de conseils d'administration en terme de rationalisation de la gouvernance des organismes sociaux gestionnaires et la surveillance des actes de gestion.

Et un système Beveridgien, qui prévoit une protection sociale universelle au profit de toute la population avec une indemnisation de base égale non liée à l'emploi et financée par l'impôt, ce qui engage en l'occurrence les finances publiques de l'Etat. La généralisation du système national demeure difficile puisqu'il est impacté fortement par le contexte économique actuellement difficile suite à la succession des crises (covid-19, crise russo-ukrainienne, sécheresse, inflation ...).

Le CESE propose des mesures d'amélioration pour accentuer la gouvernance de la protection sociale, elles se présentent comme suit :

- **La décentralisation de la gouvernance**

Elle consiste en un transfert de certaines compétences et responsabilités gérées au niveau central vers le niveau local et régional, il s'agit notamment d'un transfert organisationnel et de mode pilotage des systèmes de protection sociale.

La décentralisation permet d'assurer le suivi régulier des institutions de protection sociale, ce qui garantit l'homogénéité et l'efficacité des programmes sociaux en faveur des citoyens.

- **La responsabilisation des membres du conseil d'administration**

L'amélioration de la gouvernance de la protection sociale est tributaire du renforcement de la responsabilisation des membres qui agissent au niveau des conseils d'administration. Pour garantir l'optimisation dans l'utilisation des ressources, il faut que ces membres soient avertis par rapport au contrôle des modes de gestion.

Les conseils d'administration doivent inclure les représentants de l'ensemble des groupes d'assurés pour garantir un degré de transparence, à maintenir également à travers la transmission de l'information pertinente sur l'assurance sociale et sur les bénéficiaires.

Étant donné qu'il faut également penser à assurer une certaine indépendance entre les membres des conseils d'administration et les organismes se retrouvant sous leur contrôle pour plus de transparence, ces membres doivent faire preuve de compétence et de la qualification notamment pour le cas de l'ACAPS qui représente l'organe de régulation et de contrôle de la prévoyance sociale et du secteur des assurances au Maroc.

- **L'instauration d'un système d'information intégré au niveau national**

Un système d'information assurant l'interopérabilité avec les systèmes sectoriels, articulé autour d'un identifiant unique attribué à chaque individu servant de base à l'échange de l'information ciblée et pertinente entre les différents programmes de protection sociale.

Les systèmes d'information et de gestion (SIG) permettront l'identification des bénéficiaires, ils servent également à une allocation équitable des ressources humaines et financières. Le SIG permet ainsi le suivi en temps réel et l'évaluation régulière des programmes sociaux notamment ceux relatifs à la sécurité sociale pour pouvoir améliorer la qualité des services fournis en faveur des populations vulnérables.

La gouvernance constitue une batterie de mesures servant à garantir le pilotage et le suivi régulier des interventions des parties prenantes dans le cadre des programmes sociaux.

Ainsi, le renforcement de l'outil technologique et surtout l'opérationnalisation de la décentralisation contribueront à la réussite de ce chantier.

5. CONCLUSION

Les systèmes de protection sociale ont subi de lourdes pressions à l'échelle internationale suite aux répercussions de la Covid-19, d'où le besoin accru de penser à un système de protection sociale incluant les populations vulnérables afin de soutenir l'inclusion sociale.

Le Maroc s'est inscrit dans une réforme sociétale, où il a mis la lumière sur l'importance cruciale de la gouvernance, la loi 06-22 relative au système national de santé promulgué le 9 décembre 2022 repose sur quatre piliers fondamentaux dont la gouvernance occupe une

place prépondérante à travers la création de plusieurs entités au niveau stratégique, central et territorial afin de hisser le niveau de la planification territoriale et assurer les besoins de la population dans les régions enclavées.

La constitution de 2011 dans son article 31 a insisté sur le renforcement du cadre partenarial, ayant un rôle et une importance majeure dans la rationalisation des ressources et l'efficacité des programmes sociaux, dans le sens où les spécificités et l'environnement de chaque territoire contribuent à apporter les réponses adaptées aux différentes catégories de la population.

La capacité de gouvernance des institutions de protection sociale s'affirme par leur capacité d'innover dans la gestion tout en étant ouvert sur les bonnes pratiques internationales, ces pratiques œuvrent sur l'investissement dans les nouvelles technologies et dans le capital humain.

La gouvernance permet de garantir la bonne marche et l'opérationnalisation des réformes sociétales prises pour une meilleure cohésion sociale, notamment à travers le renforcement de la responsabilisation des acteurs, tel que les membres des conseils d'administration.

Toutes les parties prenantes doivent également agir dans toute transparence pour éviter les dysfonctionnements qui pourront impacter négativement la bonne marche des chantiers de réforme.

Un défi majeur d'ordre financier se présente également dans ce contexte de réforme, surtout par rapport à la pérennité de financement du chantier de la protection sociale, et pour ce, il est temps d'aborder la question suivante :

Dans quelle mesure le Maroc peut-il assurer la pérennité de financement de la généralisation de la protection sociale ?

REFERENCES

Bouget, D. (2006). Approche internationale de la protection sociale : un cycle de publication. *Revue française des affaires sociales*, 91-120.

Bovaird, T. (2005). La gouvernance publique : comment maintenir un juste équilibre entre le pouvoir des intervenants dans une société en réseau ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 223-235.

Charreaux, G. (1995). Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes. *Revue d'économie industrielle*, 135-172.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 57-88.

Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Revue le travail humain*, 339-361.

Filhon, G. (2014). Le Centre pour l'Excellence de la Sécurité sociale : la mise en œuvre non exhaustive d'une réflexion pratique sur la généralisation des bonnes pratiques de gestion. *Revue Regards*, 40-44.

François-Xavier, M. (2011). La nouvelle gouvernance de l'État social en France dans une perspective internationale. *Revue Informations sociales*, 11-22.

Cavaille, J.P. (2019). La protection sociale en 170 questions (6^{ème} édition). GERESO ÉDITION, (Chapitre 1).

Généralisation de l'AMO, bilan d'étape : Une avancée sociale à consolider, des défis à relever (2024). (Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental).

Joumard, R. (2009). Le concept de gouvernance. HAL.

Karsi, M., & Bennana, A. (2021). Evaluation du modèle de gouvernance de la couverture médicale de base au Maroc. *Pan African Medical Journal*.

Khalidi, M. A. (2016). Impact des mécanismes de gouvernance sur l'appropriation de la valeur partenariale. [Thèse de doctorat, Université de Grenoble]. HAL.

Koumarianos, E. (2006). La gouvernance financière de la Sécurité sociale : étude comparée entre la France et le Royaume-Uni [Thèse de doctorat, Université PARIS I Panthéon-Sorbonne]. Theses. Fr.

La protection sociale au Maroc (2018). (Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental Auto-Saisine 34/2018).

Létourneau, A. (2009). Les théories de la gouvernance : pluralité de discours et enjeux éthiques, Dans Duchemin, E. (Co- Dir). Vandelac, L. (Co- Dir). La gouvernance à l'épreuve des enjeux environnementaux et des exigences démocratiques. *VertigO*, 17-28.

Libault, D. (2017). Une gouvernance adaptée aux nouveaux enjeux ? *Regards*, 77-84.

Nezosi, G. (2017). Quelle gouvernance au sein de la Sécurité sociale ? Regards, 37-47.

Palier, B. (2009). Les grands systèmes de protection maladie, Dans BRAS, P-L, DE POUVOURVILLE, G et TABUTEAU, D. Traité d'économie et de gestion de la santé. Presses de Sciences Po, 337-344.