

## **Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc : Entre mythes et réalités**

### **Public reforms inspired by New Public Management: Myth and reality**

**EL MOUISSIA Imane**

Doctorante en Sciences Economiques et Gestion à l'ENCG Kenitra

ENCG KENITRA – Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Management et Commerce (LRMC)

Maroc

[Imane.elmouissia@gmail.com](mailto:Imane.elmouissia@gmail.com)

**Date de soumission** : 30/04/2020

**Date d'acceptation** : 05/05/2020

**Pour citer cet article** :

Elmouissia.I (2020) « Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc : Entre mythes et réalités », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1339 - 1363

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3830841>

## Résumé

L'évolution de la relation entre les citoyens et l'administration publique, l'avènement du capitalisme et le développement des nouvelles technologies et systèmes d'information, ont influencé la naissance d'un nouveau courant relatif à la gestion publique, le New Public Management. Ce dernier suppose que les techniques managériales issues du secteur privé sont supérieures à celles pratiquées au sein du secteur public. Marquant de ce fait le passage vers un mode de gestion qui valorise la quête de la performance et de la gouvernance contrairement au suivi aveugle des procédures administratives. Le Maroc a exprimé une volonté, influencée par des facteurs économiques, politiques et sociaux, de moderniser son administration en adoptant des réformes de son secteur public qui sont inspirées des pratiques issues du New Public Management. L'objectif de cet article est d'évaluer la façon avec laquelle certaines de ces réformes ont été adoptées au Maroc et la façon avec laquelle les résultats obtenus se positionnent par rapport aux objectifs du New Public Management.

**Mots clés :** New Public Management ; réformes publiques ; secteur public ; performance publique ; gouvernance publique.

## Abstract

The evolution of the relationship between the citizens and the public administration, the advent of capitalism and the development of new technologies and information systems, influenced the birth of a new current of management in the public sector, the New Public Management. It uses the premise that the management tools and technics used in the private sector are superior to those from the public sector, therefor shifting to a management style that thrives toward performance and governance, therefore drifting from the blind following of administrative guidelines. Morocco expressed the resolve, which is influenced by economic, political and social factors, to modernize its administration by adopting reforms inspired by the practices of the New Public Management. The main purpose of this paper is to evaluate the manner with which these reforms have been adopted in Morocco and how the results they generated could be positioned in contrast with the main purposes of the New Public Management.

**Keywords :** New Public Management; public reforms ; public sector ; public performance ; public governance.

## Introduction

C'est une vérité universellement reconnue que le service public est l'un des piliers garantissant le bon fonctionnement de la société, il représente une manifestation de la relation des pouvoirs publics avec les citoyens, une forme de contrepartie indirecte des impôts et taxes que ces derniers payent. Avec l'avènement du capitalisme et le développement des nouvelles techniques facilitant l'accès à l'information, on peut constater une évolution et un changement radical des attentes et exigences des citoyens (Bartoli, 2009). Les Etats doivent souvent concilier entre deux contraintes majeures, à savoir des ressources financières limitées face à des attentes importantes des citoyens à l'égard des services publics. (Bensouda,N,(2019). Intervention à la 5ème édition du Congrès Africain de la Profession Comptable). C'est dans cette perspective, qu'est apparu le New Public Management, qui suppose que les techniques managerielles issues du secteur privé sont supérieures à celles pratiquées au sein du secteur public.

Le Maroc ne fait pas exception ! Notre pays a ainsi longtemps souffert de la profonde insatisfaction des citoyens vis-à-vis des prestations des organes publics, d'une administration handicapée par plusieurs maux (bureaucratie, centralisation excessive, gestion défailante des ressources humaines, et un manque de communication, ...). Dans des efforts de mise à niveau du secteur public, le Maroc s'est lancé dans plusieurs chantiers de réformes inspirées du New Public Management, visant le pilotage de la performance et la satisfaction des citoyens. Ainsi, à la lumière de ces changements, les questions qui se posent sont : **Comment les réformes inspirées du New Public Management ont été opérées au Maroc ? Comment les résultats obtenus par ces réformes se positionnent par rapport aux objectifs du New Public Management ?**

Cette problématique suppose les hypothèses de recherche suivantes :

- Les réformes inspirées du New Public Management ont été opérées au Maroc, d'une façon qui ne présente aucune insuffisance. Les résultats obtenus se positionnent parfaitement par rapport aux objectifs fixés par le New Public Management.
- Les réformes inspirées du New Public Management ont été opérées au Maroc, d'une façon qui présente plusieurs insuffisances. Les résultats obtenus ne répondent pas aux objectifs fixés par le New Public Management.

- Les réformes inspirées du New Public Management ont été opérées au Maroc, d'une façon qui ne présente quelques insuffisances. Les résultats obtenus se positionnent partiellement par rapport aux objectifs fixés par le New Public Management.

Par ailleurs, pour répondre à ces questions et tester ces hypothèses, le travail suivant va consister en une revue de littérature, qui va s'articuler autour de trois parties. En premier lieu nous allons procéder à la présentation du mouvement du NPM en passant par les facteurs qui justifient son ascension, jusqu'aux principes autour desquels il s'articule. En deuxième lieu, nous allons traiter les facteurs qui justifient le besoin de changement du Maroc. Finalement nous allons aborder quelques réformes de l'administration publique marocaine inspirées des apports du New Public Management, leurs objectifs, les moyens utilisés dans le cadre de leur opérationnalisation, ainsi que les résultats obtenus.

### **1. L'ascension du New Public Management en tant que mode de gestion administratif :**

Le Nouveau Management Public n'est vraisemblablement pas apparu soudainement, il est le résultat d'une évolution de la nature du service public. Ce dernier est passé d'une politique de « laisser-faire » apparue dans le début du 19<sup>ème</sup> siècle, à l'apparition après la 2<sup>-ème</sup> guerre mondiale du « Welfare state » où l'Etat a commencé à intervenir dans la rationalisation du service public. Dans les années 80, plusieurs pays de l'OCDE, ont commencé à douter de l'efficacité de ce système et constater ses défaillances notamment une forte stagflation (la combinaison de l'inflation, faible croissance et chômage), et ont opéré de nombreux changements dans leurs services publics inspirés des pratiques du secteur privé, cette vague de réformes sera par la suite baptisée le « New Public Management ».

Cependant, le New Public Management reste difficile à définir, en raison de sa nature indéfinie regroupant un certain nombre de techniques qui ne peuvent pas être regroupés dans un paradigme précis, il constitue ainsi « un construit hybride, processuel et évolutif » (Eymery-Douzans, 2008, p.80). Le New Public Management puise son origine de l'union de deux idéologies, celle du « New Institutional Economics » qui s'oriente autour du libre choix et des mécanismes de marché et celles du « Professional management », qui place la gestion par objectif et l'expertise des gestionnaires au cœur du processus d'amélioration de la performance organisationnelle (Hood, 1991). Selon HOOD, qui a été le premier à le nommer « New Public Management », ses 7 composantes sont les suivantes :

- La désagrégation de l'organisation publique en des unités gérées d'une façon autonome et organisée par « produit ».
- L'introduction de la compétitivité entre les organisations du secteur public et celles du secteur privé, dans le but d'atteindre une diminution des coûts et des services de meilleure qualité.
- Le passage vers des pratiques inspirées directement du secteur privé.
- La recherche d'un usage des ressources publiques plus discipliné et frugal.
- Le développement du principe de l'accountability, qui constitue la responsabilisation du manager public en lui offrant plus de liberté de gestion.
- L'instauration de standards et d'indicateurs permettant la mesure de la performance et la quantification des réalisations d'une organisation.
- La mise en place de mécanismes de contrôle output, qui se focalisent sur les résultats.

Pour Dunleavy et al. 2006, le New public management est le résultat de la désagrégation+ la concurrence + l'incitation (Dunleavy et al., 2006a).

Selon Charbonneau 2012, « le Nouveau Management Public est un modèle de gestion de l'administration publique érigé en opposition au modèle de gestion bureaucratique ». (Charbonneau, M. (2012). « Nouveau management public ». Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, (en ligne), [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca).(consulté le 05/02/2019)). Pour lui, le NMP se base sur les principes de gestion par résultat, avec pour objectifs principaux, l'instauration d'un système efficient de gestion des coûts et la production de services satisfaisant aux citoyens. Autre avantage offert par le NMP, est la flexibilité de gestion, permettant un meilleur processus de prise de décision.

Pour Gow et Dufour (2000), le New Public Management encourage l'administration publique à recourir, à l'impartition, aux partenariats publics-privés et à la privatisation. Il permet ainsi, la professionnalisation de ses fonctionnaires, en leur offrant un large champ de manœuvre. Selon les auteurs, le NMP impose l'utilisation d'outils managériaux originaires du secteur privé pour atteindre les objectifs fixés et réaliser les résultats attendus. Également, il promeut une gestion axée sur les résultats, l'introduction de la concurrence entre les départements administratifs publics et les encouragements matériels pour inciter la performance. Le New

Public Management se base d'autre part, sur les notions d'efficience, d'analyse des coûts, de service public satisfaisant et de flexibilité organisationnelle.

En convergeant les perspectives de plusieurs auteurs, Batley et Larbi (2004) ont regroupé les caractéristiques du New Public Management en deux branches idéologiques. La première est focalisée sur la restructuration du système managérial public, notamment en introduisant la décentralisation, désagrégation et le Downsizing. Le NMP est ainsi « une approche managériale », (Holmes and Shand, 2005) orientée résultats, et qui a pour objectif, la réduction des dépenses de l'Etat, l'amélioration de la qualité des services publics ( Value for money), et l'optimisation du processus d'instauration des réformes publiques (Laffin and painter, 1995; Aucoin, 1990 ; Pollit and Bouckaeret, 2000 ).

La deuxième branche idéologique met en avant les principes de marché, de compétitivité, de privatisation des procédures et d'impartition des services de l'Etat. Elle définit ainsi le NMP comme un ensemble d'outils et techniques managériales inspirés principalement des pratiques issues du secteur privé pour être adaptés au secteur public. (Ferlie et al., 1996; Thynne, 2003).

## **2. Les facteurs inducteurs du changement au Maroc :**

Le Maroc a exprimé depuis le début des années 2000 sa forte volonté de moderniser son administration et se hisser au rang des économies émergentes. Ce désir de changement est influencé par différents facteurs.

### **2.1. Les facteurs économiques :**

L'une des raisons les plus notables qui a poussé le royaume à se lancer dans des changements structurels reste la conjoncture dont il a souffert et son impact sur ses indicateurs économiques.

En effet en 1981 le déficit budgétaire était de 14% du PIB, ce n'est qu'en raison des réformes issues de l'ajustement structurel conclu avec le Fonds Monétaire International, qu'il a pu arriver en 1993 à 2,4% du PIB. ( BENSOUDA,N. (2010). Intervention dans le Colloque International sur les Finances Publiques sous le thème : Soutenabilité des finances publiques : quelle stratégie ? du 18 et 19 Septembre 2010). Aussi l'introduction la TVA en 1986, l'IS en 1987 et l'IGR en 1990, ce qui a impacté positivement les recettes de l'Etat. Le déficit budgétaire Marocain est resté ainsi entre 2% et 4% de 1992 et 2009, jusqu'à atteindre 7% du PIB marocain en 2012, attribué entre autres à la récession mondiale et son impact sur l'économie Marocaine. Cependant, les efforts de réduction des dépenses publiques y compris

les dépenses d'investissement, ont permis de réduire le déficit en 2017 en atteignant 3.5% du PIB marocain.

Autre facteur représentant la santé des finances publiques, est le taux d'endettement public. Pour le Maroc, ce taux a commencé à prendre de l'ampleur dans les années 80 puisqu'il est passé de 37.15% en 1980 à 84.64% en 1988. De 1994 jusqu'à 2009, ce taux a enregistré une forte baisse, passant ainsi de 73.66% à 46.10%. Une tendance qui va s'inverser, puisque le taux d'endettement a connu une forte augmentation en 2016, s'élevant à 64.9% et à 65.10% en 2017.

Quant au facteur de la croissance économique, la période de 1960-2004 a été caractérisée par une évolution en dents de scie, qui est restée largement insuffisante avec un taux annuel moyen de 4,2%, et fortement dépendante des performances du secteur agricole. Durant la période 2000-2010, le Maroc s'était lancé dans des stratégies de développement sectoriel et accéléré des politiques de libéralisation et d'ouverture sur l'économie internationale, impactant positivement le taux moyen de croissance qui avait atteint 5%. Cependant la période 2011-2016 a été caractérisée par le ralentissement de l'économie du pays avec un taux moyen de 3,5%. Cette performance est due principalement, à la crise mondiale et son impact sur la croissance en Europe, à la flambée des cours internationaux des matières premières particulièrement des produits énergétiques et des aléas climatiques.

Par ailleurs, « les performances de l'économie marocaine sont inférieures à celles des pays émergents, mais plus élevées que celles des pays de la région MENA et ne reflètent pas les efforts d'investissement déployés. » (OCDE (2017), Rapport « État des lieux : Maroc : Avancement des réformes de la gouvernance économique »)

## **2.2. Facteurs politiques :**

Les efforts de réformes de l'administration publique déployés par le Maroc, sont en corrélation avec la volonté et les directives Royales, de transformer l'administration Marocaine en un organe capable de répondre aux besoins des citoyens, elles sont exprimées clairement dans de multiples discours et lettres royales, notamment :

- « Je M'adresse à toi aujourd'hui pour t'entretenir de l'amorce de la phase suivante du processus de régionalisation avancée, avec tout le potentiel dont il est porteur pour la consolidation de notre modèle de démocratie et de développement, et ce qu'il induit comme révision constitutionnelle profonde. Nous tenons celle-ci pour être la clé de voûte des



nouvelles réformes globales que Nous entendons lancer, toujours en parfaite symbiose avec la nation dans toutes ses composantes ». (**Sa Majesté le Roi Mohamed VI. (2011). Discours royal du 9 Mars 2011**). Les orientations royales placent la réforme de la régionalisation avancée en tant que priorité et introduisent la nécessité d'une réforme constitutionnelle profonde.

- « ...Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens.... Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant... ». (**SM le Roi Mohammed VI. (2016). Discours royal d'ouverture de la 1ère session de la 1ère année législative de la 10-ème législature du 14 Octobre 2016**) Le discours royal met ainsi en avant les multiples dysfonctionnements dont souffre l'administration publique marocaine.
- « L'impératif d'une gestion efficiente des ressources et la satisfaction nécessaire des exigences du développement global posent avec acuité la question fondamentale de l'efficacité de l'Administration publique et des établissements de l'Etat. Pour un traitement judicieux de cette question, deux démarches sont indispensables : une révision des méthodes de travail des structures administratives et une refonte des modalités de gestion des ressources publiques, en vue d'une utilisation optimale des moyens en place ». (**Sa Majesté le Roi Mohammed VI. (2018). Lettre royale adressée aux participants au Forum National de la Haute Fonction Publique organisé le 27 février 2018**). Sa majesté introduit au travers de cette lettre, des outils nécessaires pour activer le changement dont l'administration de notre pays a besoin.

Par ailleurs, l'avènement de l'ère de la mondialisation, la forte influence dont disposent des organisations internationales (ONU, FMI, Banque Mondiale, OMC,...) et le développement des relations politiques, économiques, sociales, culturelles et juridiques qu'entretient le Maroc avec le reste du monde, ont fortement influencé les changements qu'il a entrepris. Ainsi, parmi les recommandations principales exprimées par le Fond Monétaire International, dans ses rapports de consultation au titre de l'article IV ( 2006 et 2010), il y a notamment :

- La réduction du déficit budgétaire
- La simplification et la réforme du régime fiscal du royaume
- La maîtrise de la masse salariale
- L'amélioration de l'efficacité et la composition des dépenses publiques pour assurer un rendement plus élevé des investissements publics dans le capital humain et physique.

Également, dans le cadre de ses consultations avec le Maroc pour l'accord d'une ligne de précaution et de liquidités (qui est une aide offerte par les services du FMI, permettant d'apporter des financements pour répondre aux besoins réels ou potentiels de la balance des paiements des pays qui mènent de bonnes politiques économiques) , le Fond Monétaire International a exprimé, en 2014, certaines propositions de mesures structurelles nécessaires à l'accélération de la croissance et à un meilleur partage de ses bienfaits.

«...Il est nécessaire d'exécuter les réformes structurelles de manière résolue afin d'accélérer la croissance et la rendre plus inclusive. Il est important d'améliorer le climat des affaires pour renforcer la compétitivité et créer plus d'opportunités d'affaires. Bien que des progrès aient été accomplis, il convient de redoubler d'efforts pour améliorer la transparence, la concurrence et la gouvernance, réduire la bureaucratie et combattre la corruption. Il est crucial aussi de réduire les coûts d'embauche et de licenciement, ainsi que d'améliorer la qualité de l'éducation, afin de faire reculer sensiblement le chômage... » (Fonds monétaire international. (2015). Maroc : consultations de 2014 au titre de l'article IV. Rapport du FMI no. 15/43).

Également, la banque mondiale dans son rapport de 1995 a proposé des changements nécessaires pour créer un cadre économique propice à la croissance. Ces propositions vont par la suite inspirer le programme de réforme de l'administration publique (PARAP).

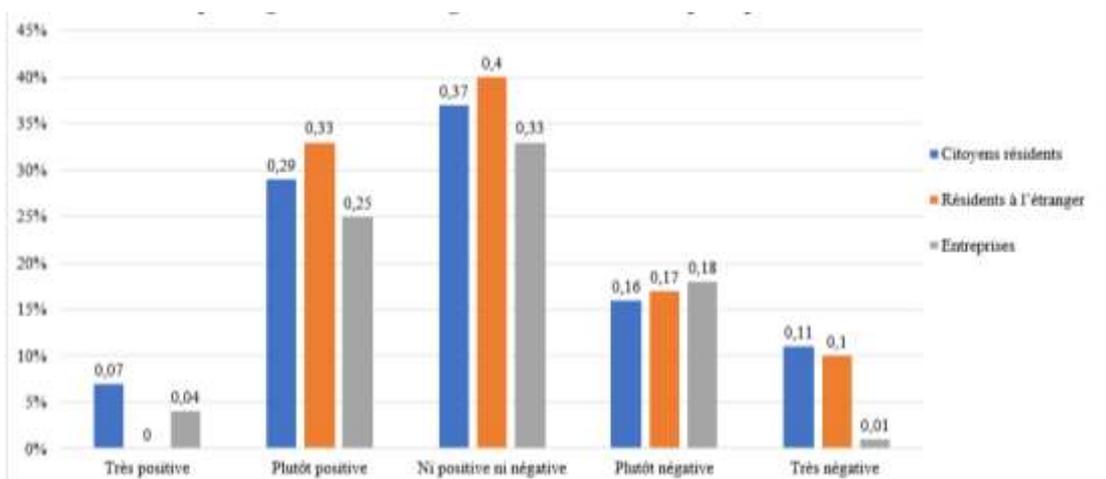
« ...Une rationalisation des dépenses augmentera la capacité du Gouvernement à sauvegarder les investissements essentiels face à la réduction des dépenses causées par le déficit. A cet égard, il serait idéal que les affectations de dépenses soient déterminées dans un cadre pluriannuel et conformément aux priorités de l'Etat à moyen terme, plutôt que dans le cadre des affectations annuelles. Les éléments ci-après seront également nécessaires : le maintien des revenus en proportion du PIB par un meilleur recouvrement des impôts, l'adoption d'un cadre réglementaire qui encouragera la transition du secteur informel au secteur formel, et la mise en application de diverses mesures pour rationaliser la structure fiscale actuelle. Pour

permettre l'application cohérente d'une stratégie macro-économique tournée vers l'avenir, la gestion actuelle des finances publiques devra être renforcée et décentralisée. Une consolidation des dépenses et recettes à tous les niveaux de l'administration faciliterait la détermination des besoins globaux de financement... ». (Banque mondiale. (1995). Maroc Mémoire Economique Vers Une Augmentation de la Croissance et de l'Emploi. Rapport N°14155-MOR).

### 2.3. Facteurs sociaux :

Durant les vingt dernières années la relation des citoyens avec l'administration publique du pays, est devenue plus tumultueuse que jamais. Les Marocains voient de ce fait leur rapport avec les services publics comme un vrai parcours du combattant, un rapport de force qui ne joue pas en leur faveur. Le CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) a présenté en 2013, les résultats d'une enquête approfondie évaluant le niveau de satisfaction des usagers des services qu'offre l'administration publique de notre pays. Elle s'est ainsi basée sur un échantillon éclectique, soit près de 3000 citoyens (résidents ou MRE) et plus de 1100 entreprises, elle s'est basée aussi sur des focus groupes avec des leaders d'opinion, des acteurs associatifs, des représentants d'organisations professionnelles ainsi que des responsables en charge de la modernisation des services publics au niveau de différentes administrations et départements ministériels. L'opinion globale des interrogés sur l'administration publique marocaine peut être regroupée dans le graphique suivant :

**Figure n°1 : L'opinion générale de l'échantillon interrogé sur l'administration publique :**



Source : CES. (2013). Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental.

Les résultats présentent ainsi, que seulement 7% des citoyens résidents au Maroc, 0% des Marocains résident à l'étranger et 4% des entreprises, disposent d'une opinion très positive de notre administration. La majorité (37% des résidents, 40 pour des MRE et 33% des entreprises), dispose d'une opinion mitigée sur la question, ni positive ni négative. Selon les citoyens, les dysfonctionnements qui influencent sa relation avec l'administration publique sont notamment :

- L'inaccessibilité aux services publics, causée par une centralisation excessive voire même discriminatoire.
- Une lourdeur dans le traitement des dossiers, causé par la complexité des procédures, le grand nombre de textes juridiques et les contradictions qui laissent libre champ d'interprétation à des responsables ou fonctionnaires peu scrupuleux.
- Une qualité insuffisante, de l'accueil, de l'entretien et état des locaux, de l'inefficacité, l'incompétence des fonctionnaires, et la corruption, puisque le classement mondial de la corruption de Transparency international a positionné le Maroc à la 80<sup>ème</sup> place sur 181 pays en 2017.
- L'absence de communication entre les services publics et les citoyens, puisqu'il est difficile de connaître, préalablement à un déplacement physique, les pièces nécessaires pour la constitution d'un dossier administratif, ou les administrations concernées par la nature d'un service public.
- Le manque de confiance entre le fonctionnaire et l'utilisateur, puisque le premier exige toujours du deuxième des preuves de régularité de sa situation, ou de validité de ses documents. Aussi le citoyen, assume toujours que l'employé public est corrompu, incompétent et paresseux.

Par conséquent, selon les participants à cette étude, les aspects qui doivent être améliorés peuvent être résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : L'opinion de l'échantillon interrogé sur les aspects à améliorer dans l'administration publique**

Aspects prioritaires à améliorer pour plus de tiers des répondants dans chaque catégorie	Entreprises	Citoyens Résidents	MRE
Rapidité de délivrance des documents	59%	68%	49%
Simplification des procédures	34%	47%	39%
Respect des droits des usagers	-	46%	38%
Temps d'attente	39%	-	41%
Accès et proximité	34%	32%	47%
Disponibilité (couvre le temps effectif de travail des agents)	48%	-	-
Accueil	-	-	41%

*Source : CES. (2013). Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental.*

### 3. Les réformes administratives inspirées du New Public Management au Maroc :

Après avoir conquis les pays anglo-saxons, Européens et la Nouvelle-Zélande, le New Public Management a attiré l'attention du gouvernement marocain.

Dans le but d'étudier son impact sur les pratiques administratives marocaines, nous allons présenter quelques réformes qu'il a entrepris, leurs résultats ainsi que les insuffisances y afférentes.

#### 3.1. Principales réformes administratives marocaines :

Le Maroc a commencé à manifester un désir de changement et d'amélioration de son administration depuis la fin des années 90, il s'est lancé par la suite dans plusieurs initiatives dans le but d'atteindre cet objectif. Nous allons ainsi présenter les réformes administratives les plus notables qui se sont suivies durant ces 30 dernières années, regroupées en 3 phases phares.

##### 3.1.1 Phase I : Réformes des années 1990-2000 :

La prise de conscience du Maroc de son besoin pour le changement a commencé par l'adoption du « **Pacte de Bonne Gestion** ». Qui est le résultat d'un colloque national qui a regroupé des représentants des administrations, de la magistrature, du monde des affaires et de la société civile, en 1998. L'adoption de ce pacte avait pour objectif, la promotion d'une

culture éthique, valeurs et pratiques qui encouragent le respect de la courtoisie, de la rigueur et de l'honnêteté lors des interactions et traitement des demandes des citoyens.

Également, il avait pour objectif la rationalisation de la gestion publique, grâce à l'introduction d'audit organisationnel et d'analyse institutionnelle visant la restructuration de l'administration, le renforcement des compétences et la modernisation des modes de gestion des ressources humaines.

Les orientations nées du PGB ont été par la suite regroupées dans « **un Livre blanc sur la réforme administrative** ». Ce document, qui constitue un support au processus de prise de décision, a proposé ainsi des réformes articulées d'une façon générale (sans objectifs y afférents).

### 3.1.2 Phase II : Réformes des années 2000-2010 :

- ❖ **Plan de développement économique et social (2000- 2004)**, est venu représenter la prise de conscience officielle de l'Etat de la nécessité de procéder à des changements dans son processus de gestion. En effet, il a présenté en premier les défis auxquels fait face l'économie de notre pays, il a eu pour objectifs :
  - La mise en place d'un environnement propice au développement d'une culture de l'Etat de droit, et des droits de l'homme politiques, économiques et sociaux.
  - Une restructuration de l'économie marocaine (ses ressources humaines et matérielles) pour s'adapter aux avancées technologiques, faire face à la compétitivité du marché mondial et entamer son essor vers un développement durable.
  - La réduction du déficit social à l'origine des disparités sociales, entre les couches sociales, ou spatiales, entre les zones géographiques.

Plan de développement économique et social, s'est basé sur divers réformes relatives à différents secteurs notamment celui de, l'emploi et le travail, ses infrastructures, de l'hydraulique, des ports, de l'agriculture, de l'habitat, l'éducation... Aussi pour accompagner ces réformes, le PDES a eu pour objectif la mise en place d'un programme visant la modernisation et restructuration de l'administration publique, qui ont donné lieu à de nombreux chantiers, parmi lesquels :

- Le rapprochement de l'administration des administrés : par la simplification des procédures, l'attribution d'une autonomie de prise de décision aux administrations décentralisées et services déconcentrés, la promotion d'une culture du service public.
- La rationalisation de la gestion des ressources humaines : au travers, de la maîtrise de la masse salariale sur les bases d'une vision stratégique, de la mise en place du système de recrutement et de rémunération respectant les principes d'équité, transparence, d'équilibre et un système de promotion qui se base sur le rendement, le mérite et la formation continue.
- Le développement des capacités propres à l'administration.

Les réalisations présentées dans le rapport d'évaluation du Plan de développement économique et social en 2005, ont démontré qu'en dépit d'avoir fixé des objectifs définis dans un cadre temporel précis, plusieurs des réformes précitées n'ont pas vu le jour, ou n'ont pas dépassé le stade de projet, au terme du Plan. Aussi les efforts consentis en matière de modernisation de l'administration n'ont pas pu permettre d'atteindre les objectifs fixés, puisque parmi les objectifs fixés, le passage pour la masse salariale de 12% du PIB en 1999 à 10,7% au terme du Plan. Mais en réalité la masse salariale a connu une évolution continue pendant cette période, 11,9% à 13,1% du PIB respectivement.

Ces résultats sont justifiés par plusieurs facteurs tels que, le manque d'études et diagnostic permettant d'identifier et hiérarchiser les besoins et les actions. Aussi par une communication insuffisante entre les départements ministériels et entre les niveaux central et local. L'interférence des attributions des départements ministériels et organismes intervenant dans les domaines de la modernisation des secteurs publics, et la duplication des études et des rapports ainsi que la diffusion insuffisante des résultats des études réalisées.

- ❖ **Le Programme D'appui A La Réforme De L'administration Publique (PARAP)**, a commencé en 2003 par le gouvernement marocain en partenariat avec la Banque mondiale, Banque Africaine de Développement et l'Union européenne. Il s'est étalé sur 6 ans regroupés en 4 phases, dont le financement s'est opéré comme suit :

**Tableau n °2 : Financement du programme d'appui à la réforme de l'administration publique :**

Phase Source de financement	PARAP I (2004-2005)	PARAP II (2005-2006)	PARAP III (2008-2009)	PARAP IV (2010-2011)
Banque Mondiale	907,94	1 096,45	761,87	832,45
BAD	1 323,57	945,22	751,90	1 102,63
UE	655,85	205,72	284,81	804,92
Total (MDH) <sup>1</sup>	2 887,36	2 247,35	1 798,58	2 740
<b>Total général (MDH)</b>	<b>9 673,29</b>			

*Source : Cour des Comptes. (2017). Rapport Cour des Comptes: Système de la fonction publique. p 36*

Le PARP comprend une série de mesures spécifiques structurées autour de la réalisation d'opérations successives destinées à mettre en œuvre progressivement les éléments structurant d'une réforme complexe. Il est venu accompagner les réformes sectorielles nées du plan de développement économique et social. Ce programme avait ainsi pour objectifs :

- La consolidation des finances publiques.
- L'amélioration la gestion des ressources humaines publiques.
- La réduction de la masse salariale de l'Etat.
- La diminution des formalités administratives et facilitant les procédures des services publics.

Parmi les mesures les plus notables, adoptées tout le long de ce programme il y a :

- **L'opération du départ volontaire « INTILAKA »** qui a été conçue pour remédier, au poids élevé de la masse salariale (représentant près de 12,8% du PIB en 2004), aux effectifs répartis de façon inégale sur les plans géographique, sectoriel et des profils, enfin à la multiplicité et cloisonnement des statuts des fonctionnaires. Cette opération avait été introduite par le décret n°02.04.811 du 23 décembre 2004. Après sa première année, elle a généré 50 865 demandes dont 38 763 ont été acceptée. 34% des partants (soit 13 047 fonctionnaires) étaient issus du Département de l'Education nationale, suivie du Ministère de la Santé avec 5,9% du nombre total des partants, (soit 2 267 fonctionnaires), et enfin le Département de la Justice a enregistré 2,6% des départs (988 fonctionnaires). Ces chiffres ont conduit vers un montant global d'indemnité servie de 11,16 MMDH. Par ailleurs, l'opération « Intilaka » a permis entre autres un rajeunissement des fonctionnaires occupant des postes de responsabilité. Elle a permis

également une réduction des effectifs, ce qui a entraîné de ce fait une baisse de la masse salariale. Toutefois, malgré un succès apparent grâce à la réduction de 7,6% des effectifs, le nombre de postes budgétaires créés a dépassé les prévisions de du programme. Ainsi sans des mesures d'accompagnement, l'opération du départ volontaire a consisté en une simple mesure ponctuelle d'allègement des effectifs, et non un plan qui va perdurer et être à la base d'une modernisation de la gestion des ressources humaines.

- **Projets de gestion prévisionnelle des effectifs**, qui est une mesure ayant pour objectif l'optimisation de la Gestion de Ressources Humaines, au travers de, l'introduction de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) dans le système de gestion du personnel. De la création d'un nouveau système de rémunération et l'harmonisation des systèmes informatiques de GRH (SIRH) des administrations publiques par un programme e-RH. L'implémentation de cette mesure s'était basée sur la note du Premier ministre n°08/2004. Ce n'est qu'en 2008 qu'un Référentiel des Emplois et des Compétences communs aux Administrations Publiques (RECAP) verra le jour, sans pour autant généraliser le développement et l'application de GPEEC. Ainsi, la majorité des départements ministériels dispose d'un Référentiel des Emplois et des Compétences, sans pour autant l'opérationnaliser dans ses processus de gestion prévisionnelle de ses ressources humaines.
- **Mesures relatives à la déconcentration administrative**, présenté dans le décret n°02.05.1369 du 02 décembre 2005, elle visait l'instauration, de schémas directeurs de déconcentration, mettant en avant les compétences et l'effectif de fonctionnaires prévu pour être redéployé au profit des services déconcentrés. Mais en réalité cette répartition des compétences s'est limitée à un transfert des attributions par voie de délégation de signature, et non du pouvoir de décision.

Pour conclure, les résultats des mesures introduites par le PARAP, se sont traduites uniquement par la conception d'outils (REC) et/ou l'adoption des textes juridiques. Seules les mesures concernant la maîtrise de la masse salariale ont atteint le niveau de l'exécution, mais sans effet durable et sans vision d'ensemble. Également, ces réformes étaient centrées sur les conditionnalités techniques et non l'amélioration de la qualité des services offerts au citoyen.

- ❖ **Amendements du statut général de la fonction publique**, ont été lancés en 2005 avant d'être finalisés le 19 mai 2011, dans le cadre de la loi n°50.05 concernant la généralisation du concours pour le recrutement, la mobilité et la contractualisation. Ainsi pour l'introduction de la possibilité de la Contractualisation dans la fonction publique, elle ne sera concrétisée qu'après le 24 juin 2016 avec l'adoption du décret fixant les conditions et les modalités de la

contractualisation dans la fonction publique. Le dispositif de contractualisation se heurte par ailleurs, à l'absence de passerelles entre les régimes de retraite qui entrave la mobilité des travailleurs entre le secteur privé et le secteur public.

- ❖ **Lutte contre l'absence irrégulière des fonctionnaires**, introduite en 2012, grâce à la circulaire du Chef du Gouvernement n°26/2012, qui regroupe l'ensemble des dispositions du Statut Général de la Fonction Publique, concernant l'absence irrégulière des employés de l'Etat et le respect des horaires de travail. Cette circulaire a proposé ainsi des mesures périodiques pour faire face à ce phénomène, notamment, une procédure détaillée pour le suivi de l'effectif des fonctionnaires en activité, ou ceux régulièrement absents ou les fonctionnaires qui font l'objet de procédures d'abandon de poste. Aussi l'implication de la Trésorerie Générale du Royaume dans cette procédure en lui affairant la responsabilité de contrôler et rapprocher ces listes aux fiches de paies quelle détient. La TGR doit aussi suspendre les salaires des fonctionnaires qui ne figurent pas dans leurs listes.

Les résultats issus de cette circulaire restent largement insignifiants, puisque malgré l'instauration de ces mesures, le suivi des absences irrégulières n'est pas activement effectué et les sanctions ne sont pas réellement appliquées. Ces résultats peuvent être justifiés par un manque d'implication des responsables hiérarchiques dans la lutte contre les absences irrégulières, certaines administrations, qui n'appliquent pas les procédures d'abandons de poste. La commission interministérielle créée dans le cadre de cette circulaire dispose d'un rôle qui reste insuffisant pour pouvoir activement étudier et statuer sur les cas d'absence qui lui sont présentés. Les mesures introduites par la circulaire présentent une procédure parallèle et plus souple à celle prévue par le SGFP.

### 3.1.3 Phase III : Réformes des années 2010-... :

- ❖ **La nouvelle constitution adoptée en Juillet 2011**, sous la conduite éclairée de SM, représente l'aboutissement d'une série de réformes dans lesquelles le Royaume s'est engagé ces dix dernières années. Elle a, de ce fait, introduit plusieurs règles et principes ayant pour objectif principal l'amélioration et la modernisation de l'administration publique marocaine. Selon M. Nouredine BENSOUA « Nous constatons ainsi une forte intégration dans notre constitution des principes et normes appliqués dans l'entreprise privée sous l'influence du nouveau management public (new public management) » (BENSOUA, N. (2014). La réforme des finances publiques : de la logique juridique vers la logique gestionnaire.

Intervention à l'ENA. Rabat, Maroc). Parmi les nouvelles dispositions constitutionnelles inspirées du NMP :

- Le renforcement des prérogatives du parlement en sa qualité de voie du peuple, notamment au travers de la consolidation du droit d'information du parlement (loi organique des finances va par la suite préciser les informations, documents et données qui vont lui être communiquer), et le droit d'amendement du projet de loi de finances. La nouvelle constitution a également chargé le parlement, de garantir le maintien des équilibres financiers publics, de contrôler l'action du gouvernement et évaluer les politiques publiques.
- L'introduction de la pluri-annualité budgétaire
- La consécration de la loi de règlement dans de l'article 76 de la nouvelle constitution.
- Le renforcement de l'indépendance et des prérogatives de la cour des comptes. Elle est ainsi tenue de soumettre annuellement un rapport de ses activités au Roi, ensuite au chef du gouvernement et aux chambres parlementaires et enfin de le publier au « Bulletin officiel » du Royaume, afin d'entre autres initier un débat.
- La consécration des normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité au cœur des services publics.

Suite à l'adoption de la nouvelle constitution, une refonte de la loi organique des finances publiques en 2015, s'est avérée comme un impératif pour accompagner l'application de cette dernière. Les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée sont :

- L'adaptation de la LOLF aux nouvelles dispositions de la constitution dans les domaines, des finances publiques, de la régionalisation avancée et la déconcentration administrative.
- La consolidation de la position de la loi de finances en tant qu'outil principal de mise en exécution des politiques publiques et des stratégies sectorielles du pays.
- Le renforcement l'efficacité et l'efficience dans la production des services publiques, la cohérence des politiques publiques et maîtrise de ses dépenses, enfin la responsabilisation des gestionnaires pour atteindre les objectifs correspondants aux moyens qu'ils le sont attribués.
- L'incorporation de l'équilibre financier, la transparence et simplification en tant que principes fondamentaux dans les finances publiques.

- Le renforcement du pouvoir parlementaire dans le contrôle financier, dans l'appréciation des politiques publiques et dans l'animation du débat budgétaire.

Le projet de la loi organique relative à la loi de finances, a suivi une démarche basée, sur les capacités réelles de chaque administration, sur un savoir-faire international sur le domaine de la modernisation de la gestion publique, sur une mise en place progressive s'étalant sur 5 ans après la première année qui suit son adoption. Le Projet de LOLF se base ainsi sur 3 axes principaux :

- **Le renforcement de la performance de la gestion publique** : au travers, du passage vers une gestion budgétaire axée sur les résultats et non sur les moyens. De La préparation de la loi de finances en référence à une programmation triennale glissante actualisée annuellement (dans le but de développer une cohérence entre les stratégies sectorielles). La transformation de la nomenclature budgétaire normative en un mode de présentation organisé par programme, projet/action et qui prend en compte la dimension de la régionalisation avancée. La réalisation par la direction de l'inspection générale des finances d'audit de performance, et la présentation des résultats devant le parlement. De la production annuelle impérative d'un rapport de performance qui compare pour chaque programme les réalisations avec les prévisions initiales, par chaque département ministériel. ...
- **L'institutionnalisation des principes et règles financières garantissant une transparence des finances publiques** : par exemple, par la consécration des principes de sincérité budgétaires dans la production du PLF. L'introduction de la comptabilité d'exercice et de la comptabilité d'analytique des coûts des services publics, pour venir accompagner la comptabilité budgétaire. L'interdiction d'inscrire les dépenses de fonctionnement dans les lignes budgétaires réservées aux dépenses d'investissement. La maîtrise des crédits d'investissement reportés, la réduction du nombre des comptes SEGMA et des comptes spéciaux ...
- **L'accroissement du contrôle parlementaire sur les finances publiques**. Notamment par, l'accroissement des informations qui sont communiquées par le gouvernement. Par la révision du processus de préparation de projet de loi de finances (calendrier de préparation et modalités de vote). Par la réduction des délais de préparation de la loi de règlement pour répondre aux dispositions de la nouvelle constitution 2011.

Il est difficile d'évaluer les résultats générés par cette réforme car elle est encore en cours d'application. Cependant, la LOLF présente quelques insuffisances qui peuvent être regroupées dans les points suivants (R. Amirou,2018) :

- La forte ressemblance au modèle français, ce qui est illustré entre autres par le fait que quelques articles de la loi organique des finances Marocaine sont empruntés directement de la LOLF française (L'article 31 de la LOLF Marocaine et l'article 27 de la LOLF française).

Cette réforme aurait pu bénéficier d'un benchmarking des modèles de LOLF élaborés par d'autres pays en voie de développement et dont la conjoncture est semblable à la nôtre.

- Certaines dispositions de la LOLF donnent au gouvernement la possibilité de pouvoir mettre en place des politiques d'austérité dans le futur.
- Malgré l'objectif d'accroissement du rôle du parlement dans le processus de prise de décision. La LOLF donne toujours, en faveur du pouvoir du gouvernement, une prédominance sur celui du parlement.
- L'inexistence d'un programme intégré qui regroupe tous les départements ministériels sous une seule vision et objectifs communs.

### **3.2 Réflexions concernant les réformes administratives :**

Le processus de modernisation de l'administration peut être défini comme un changement intentionné des structures administratives, une sorte de *polity-policy* (Wollmann, 2004, pp. 205-206 ; Jann 2001, pp. 327-340). Elles varient ainsi selon les cas et le contexte politico-socio-économique de chaque pays, mais généralement elles ont pour objectifs l'amélioration de la qualité de service, l'optimisation des Ressources Humaines, leur bonne gestion et la réalisation de l'organisation administrative et du mobilisme (CHEVALLIER Jacques,2012).

Par ailleurs, malgré toutes les transformations structurelles que le Maroc a entreprises, il reste clairement des insuffisances, tant sur le plan de leur contenu que sur leurs mises en œuvre. Concernant le cadre conceptuel, le rapport produit par la cour des comptes en 2017 sur le système de la fonction publique, a soulevé certaines contraintes impactant l'efficacité, de la fonction publique en général et des processus de réformes en particulier. Il s'agit notamment, du fait que la majorité des changements entamés consistent en des mesures autonomes, qui ne se basent pas sur des études préalables ou des évaluations de faisabilité. Elles ne prennent pas



en compte l'interdépendance des éléments du système de la fonction publique nécessitant une stratégie intégrale globale et intégrée de réforme, ce qui a restreint le déclenchement de changement touchant l'ensemble du secteur public. Également, une grande partie des mesures de changement sont exprimées sous une forme de mesures vagues qui ne précisent pas les moyens nécessaires, le calendrier d'exécution, l'impact budgétaire, les responsables, ou les modalités de suivi compliquant ainsi le suivi des réalisations et mesures de la performance. Aussi, des mesures excessivement ambitieuses comportant plusieurs actions et des objectifs non adéquats aux moyens dont le pays dispose, exemple du colloque national sur « L'Administration marocaine et les défis de 2010 » tenu à Rabat en 2002, a procédé à un diagnostic des grands dysfonctionnements de l'administration. De ce fait, il avait proposé près de 162 mesures pour moderniser l'administration, mais aucune n'a été traduite en un plan d'action. « L'over-ambition » reste ainsi une des principales causes d'échec du changement dans divers pays (Schacter 1995, Jacobs 1998). La rigidité et le terrible manque de flexibilité de l'organisation classique de l'administration enclavent l'adaptation à plusieurs projets, en raison des résistances engendrées par l'implication de multiples intervenants, leur perception des réformes et du sévère manque de coordination entre les parties prenantes.

En ce qui concerne le contenu des réformes, le rapport publié par l'OCDE en 2017 relatif à l'état des lieux des réformes de la gouvernance économique au Maroc, a souligné le besoin du Maroc pour la simplification des procédures administratives. En basculant vers des réformes centrées sur la relation de l'administration avec les citoyens et les entreprises, ou des mécanismes permettant son évaluation, suivi et amélioration de la qualité des prestations publiques. Cela notamment en introduisant des réformes portant sur les services publics numériques (Malgré les efforts fournis et les résultats enregistrés, il faut attribuer à l'Agence de Développement du Numérique les pouvoirs, outils et moyens nécessaires pour produire des services en corrélation avec les besoins des citoyens et du développement des nouvelles technologies). Des réformes portant sur le renforcement des mécanismes de bonnes gouvernances territoriales (qui en en dépit de la constitutionalisation de ce principe les disparités régionales subsistent, il est ainsi nécessaire de mettre en place les structures organisationnelles nécessaires au fonctionnement des CT). Aussi des changements relatifs à la lutte contre la corruption et la promotion des valeurs d'éthique et d'intégrité (puisque les programmes précédents sont restés limités en raison de l'absence d'une culture centrée autour du service des citoyens, le patriotisme et l'engagement pour l'intérêt général, de leur faible

appropriation par les parties prenantes et de l'absence d'une démarche participative impliquant le secteur public, le secteur privé et la société civile.). Le rapport a également soulevé la nécessité de mettre en place un cadre budgétaire basé sur la démarche projet, la transparence et la performance. Également, la maîtrise des dépenses, du personnel (qui en 2016 ont accaparé 56% des recettes fiscales du royaume) et celles de la compensation (qui selon le rapport présente des avantages aux ménages les plus aisés au lieu des ménages les plus défavorisés, il est ainsi nécessaire de continuer et d'achever la réforme lancée en 2012, qui a eu un impact positif sur le budget de l'Etat).

### **Conclusion :**

Le New Public Management marque le passage d'un mode de gestion centré autour du respect aveugle des procédures administratives, à une quête de la performance, de la gouvernance et des bonnes pratiques. Pour atteindre cet objectif le NMP emprunte les outils, méthodes et pratiques utilisés dans le secteur privé, dont les performances sont supérieures à celles du secteur public.

Pour le Maroc, le choix du New Public Management est influencé par de nombreux facteurs. Facteurs économiques, en raison de ses performances qui sont insuffisantes par rapport aux investissements qui sont injectés. Facteurs politiques, pour s'aligner aux volontés de SM le Roi Mohammed VI, pour répondre aux attentes des organismes internationaux tels que le Fond Monétaire Internationale ou la Banque Mondiale et pour pouvoir bénéficier de leurs moyens de financement. Facteurs sociaux dus à l'insatisfaction ressentie par les citoyens, ayant pour conséquence, la détérioration de leurs relations avec l'administration publique.

Le Maroc a ainsi enchaîné depuis le début des années 90 des initiatives diverses qui sont inspirées du NMP, parmi les notables il y a le plan de développement économique et social, qui de 2000 à 2004 s'est basé sur divers réformes relatives à différents secteurs (l'emploi et le travail, de l'agriculture, de l'habitat, l'éducation, l'administration publique...), mais il n'a pas pu atteindre les objectifs qu'il s'était fixé en raison d'une communication interdépartementale insuffisante et d'un manque d'échange entre les administrations centrales et locales. Ensuite à partir de 2003, le Programme D'appui A La Réforme De L'administration Publique, a introduit sur 6 ans un nombre de mesures (L'opération INTILAKA, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, décret n°02.05.1369,...) qui visaient une

amélioration de la gestion des finances publiques au travers d'une meilleur gestion des RH, une maîtrise de la masse salariale et une simplification des procédures. Mais le PARAP, n'a pas pu aboutir dans les résultats escompter puisqu'il s'est concentré en large partie sur la conception d'outils (REC) et/ou l'adoption des textes juridiques. En 2011 le Maroc a adopté une nouvelle constitution qui a été fortement inspirée des pratiques du NPM. Elle a, entre autres, procédé au renforcement du pouvoir d'information du parlement dans le cadre du principe « d'accountability », à l'introduction de la loi de règlement pour faciliter la mesure de la performance et la quantification des réalisations, et à la consécration des normes de transparence et de reddition des comptes. Enfin 2015, il y eu une refonte de la loi organique des finances publiques pour accompagner la nouvelle constitution. Elle a notamment, concrétisé le passage vers une gestion axée résultats dans le cadre du renforcement de la performance publique, instituer une comptabilité d'exercice et de une comptabilité d'analyse des coûts pour améliorer la transparence dans les finances publiques,...

Par ailleurs, en dépit de l'ambition que présente ces réformes, il reste plusieurs insuffisances tant sur le plan conceptuel de leur processus de mise en œuvre, que sur le plan de leur contenu. Ainsi les résultats de l'adoption du New Public Management restent difficiles à évaluer particulièrement sur le court terme, car le NPM n'est pas une solution miracle à tous les dysfonctionnements dont souffre le secteur public, il représente un long processus de perfectionnement de la performance des services publics.

Finalement, les réflexions sur les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc peuvent avoir des implications managériales, dans la mesure où il soulève quelques insuffisances du système des réformes publiques, il pourrait ainsi offrir une assistance dans le processus de leurs amélioration et perfectionnement. Mais, il reste encore à étudier comment concrètement une mesure issue d'une réforme inspirée du NPM impacte-t-elle tous les types de performance dans le secteur public (performance opérationnelle, financière,...) ? Aussi la question, est ce qu'il existe d'autres pratiques autres que le NPM qui pourraient permettre au Maroc d'atteindre ses objectifs de modernisation de son administration et de sa gouvernance ?

**Référence bibliographique :**

Amar,A. Berthie,L. (2007). Nouveau management public : Avantage et limites. Gestion et Management Publics.Vol.5.

Amirou,R. (2018). La nouvelle Loi Organique Relative à la Loi de Finances (LOF) et la gouvernance financière publique au Maroc : une analyse critique. Revue Marocaine d'Audit et de Développement, hal-01929779.

Banque africaine de développement. (2007). Rapport d'achèvement du Programme D'appui A La Réforme De L'administration Publique (PHASEII).

Banque africaine de développement. (2006). Rapport d'achèvement : Programme D'appui A La Réforme De L'administration Publique, phase I.

Banque mondiale. (1995). Maroc Mémoire Economique Vers Une Augmentation de la Croissance et de l'Emploi. Rapport N°14155-MOR

Bensouda,N. (2014). La réforme des finances publiques : de la logique juridique vers la logique gestionnaire. Intervention à l'Ecole Nationale d'Administration. Rabat.Maroc.

Bensouda,N. (2017). Rapport introductif. Colloque International sur les Finances Publiques sous le thème : Finances publiques et souveraineté des Etats.

Boumediene,M. (2010). La question de la modernisation de l'état dans le monde arabe. L'exemple du Maroc. Research Journal of Business Management, Volume: 5.n°1.

CES.2013. Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental.

Cour des comptes (2017). Système de la fonction publique. Rapport publié en octobre 2017.

Chaoui,H. Boujettou,H. (2019). La réforme administrative au Maroc à la lumière des exigences de la nouvelle gestion publique. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. Numéro 9.Volume 4 : numéro 2.

Charbonneau,M. (2012). Nouveau Management Public. Le dictionnaire encyclopédique de l'administration public. (En Ligne). [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca). (consulté le 05/02/2019).

Fonds monétaire international. (2015). Maroc : consultations de 2014 au titre de l'article IV. Rapport du FMI no. 15/43

Haoudi,A. Ettijani,A. (2019). Analyse de l'évolution de la politique budgétaire marocaine. Revue Économie, Gestion et Société. N°19.ISSN: 2458-6250.

Haut commissariat au plan. (2005). Rapport d'évaluation du Plan De Développement Economique et social 2000-2004

Hansen,M. Steen,T. Marsha de Jon,E. (2013). Le nouveau management public, les marchés bureaucratiques et les problèmes de coordination interdépartementale : analyse comparative de la haute fonction publique dans l'administration de l'état. Revue Internationale des Sciences Administratives. Vol. 79.

Hood,C. (1995). The "New public management" in the 1980s: variations on a theme. Accounting, Organizations and Society.Vol.20.

Lahjouj, K. &El Menzhi, K. (2018). Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports?. Colloque sur le management des organisations de FSJES Rabat.

Monakol,K. (2011). The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms. Research Journal of Business Management. Vol 5 n°1.

Ministère De La Prévision Economique Et Du Plan. (2000). Le plan de développement économique et social 2000-2004 volume 1 : les orientations et les perspectives globales de développement économique et social.

OCDE. (2017). État des lieux : Maroc : Avancement des réformes de la gouvernance économique.

Sa Majesté le Roi Mohamed VI. (2011). Discours royal du 9 Mars 2011.

SM le Roi Mohammed VI. (2016). Discours royal d'ouverture de la 1ère session de la 1ère année législative de la 10-ème législature du 14 Octobre 2016.

Sa Majesté le Roi Mohammed VI. (2018). Lettre royale adressée aux participants au Forum National de la Haute Fonction Publique organisé le 27 février 2018.