

Spécificités et apports du Nouveau Management Public

Specificities and contributions of the New Public Management

MOKHTARI Imane

Doctorante

Faculté de Médecine et de Pharmacie de Rabat

Université Mohammed V- Rabat- Maroc

Laboratoire de Bio statistique, de Recherche Clinique et d'Épidémiologie UPR médecine
sociale et santé publique

Imokhtari544@gmail.com

SEGHROUCHNI Aniss

Enseignant Chercheur

Faculté de Médecine et de Pharmacie de Fes

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fes- Maroc

Service de Chirurgie Cardiovasculaire, Hôpital Militaire Mohamed V, Rabat, Maroc

anissdr@yahoo.fr

BOUAITI El arbi

Enseignant chercheur

Faculté de Médecine et de Pharmacie de Rabat

Université Mohammed V- Rabat- Maroc

Laboratoire de Bio statistique, de Recherche Clinique et d'Épidémiologie UPR médecine
sociale et santé publique

ebouaiti@gmail.com

Date de soumission : 11/03/2021

Date d'acceptation : 30/04/2021

Pour citer cet article :

Mokhtari. I (2021) « Spécificités et apports du Nouveau Management Public », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 412- 432.

Résumé

La gestion des organisations publiques commence à se débarrasser des méthodes traditionnelles de management pour appliquer de nouvelles méthodes de gestion issues du management du secteur privé. Le thème de cet article s'inscrit dans le cadre des nouvelles approches managériales des organisations publiques. L'objectif ainsi est de mettre la lumière sur le concept du Nouveau Management Public dans les administrations publiques au Maroc dans une perspective de décrire les fondements et les modalités tout en répondant à la question suivante « quel est l'apport du Nouveau Management Public sur les administrations publiques marocaines ? ». Néanmoins, afin de clarifier et enrichir notre recherche, nous avons aussi présenté les diverses réformes engagées qui s'inscrivent dans le cadre de l'application de ce courant au Maroc.

Mots clés : Nouveau Management Public ; réforme administrative ; administration publique ; gestion des finances publiques ; performance.

Abstract

The management of public organizations is starting to get rid of traditional management methods and apply new management methods from private sector management. The theme of this article falls within the framework of the new managerial approaches of public organizations. The objective is to shed light on the concept of the New Public Management in public administrations in Morocco with a view to describing the foundations and modalities while answering the following question "what is the contribution of the New Public Management on Moroccan public administrations? ". Nevertheless, in order to clarify and enrich our research, we also presented the various reforms undertaken which are part of the application of this current in Morocco.

Keywords : New Public Management ; administrative reform ; public administration ; public finance management ; performance.

Introduction

Actuellement, l'administration publique marocaine a connu une série de changements, dépassant l'administration traditionnelle appelée auparavant « Makhzen » vers la nouvelle administration publique déverrouillée et accueillant toute sorte de réformes cherchant la modernisation de la gestion publique afin de rendre un service de qualité aux citoyens. La théorie bureaucratique de Weber qui est caractérisée comme un modèle idéal de toute organisation a été pleinement critiquée suite aux mutations des secteurs politiques, économiques et sociale de plus en plus exigeantes, permettant l'apparition et le déploiement d'un nouveau courant au début des années 80 qui est celui du Nouveau Management Public (NMP). Pour Anne AMAR et Ludovic BERTHIER (2007), « le NPM a pour origine des pressions tant internes qu'externes au secteur public, pressions qui se complètent et se renforcent plus ou moins selon les configurations ». Il est donc primordial de renouveler les modes de la gestion administratives pour rendre l'état plus efficace.

Le principe majeur du NMP est la possibilité de transférer dans le secteur public les méthodes de gestion inspirées du secteur privé. Face à la rigidité et la centralisation de l'administration bureaucratique Wébérienne, le NMP oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capable de répondre à moindre coût aux besoins des citoyens, désormais devenus des clients. Autrement dit, il permet ainsi d'introduire et de développer une culture d'amélioration de la performance dans les administrations publiques. En effet, la performance constitue le thème central de l'ensemble des réformes administratives dans le monde (Jackson, 1993). Par ailleurs, L'émergence du NMP a été succédée par de nombreuses réformes dont les méthodes et dispositifs de la gestion publique sont identiques à l'échelle internationale (Bartoli & Hervé, 2011). Au Maroc, diverses réformes ont été mises en œuvre en s'inspirant des contributions du NMP dans les autres pays du monde.

Dans cet article, nous avons choisi d'étudier les spécificités et l'apport du NMP dans les organisations publiques afin de répondre à notre question de départ : « Comment le NMP peut-il transférer les méthodes du management du secteur privé aux administrations publiques ? ». Nous nous arrêtons dans un premier temps pour présenter une analyse historique du Nouveau Management Public d'une manière générale et traiter par la suite leurs fondements et modalités. Nous aborderons également les principales réformes entreprises au Maroc dans le cadre de l'application du NMP. Enfin, nous présenterons les apports de ce courant sur les administrations publiques marocaines.

1. Nouveau Management Public : Emergence et déploiement du courant

1.1 Origine et expansion

Durant la période de récession du début des années 80, l'économie de plusieurs pays s'est profondément enfoncée dans la crise engendrant de sérieux problèmes monétaires et financiers. Parmi les effets de cette crise on notait le creusement du déficit budgétaire, l'augmentation de l'endettement et l'aggravation des pressions hyper-inflationnistes. Pour y remédier, les autorités publiques étaient appelées à prendre de nouvelles mesures pour une gestion optimale des dépenses publiques permettant d'assurer un équilibre financier. Selon Gerald Caiden (1991, p:1) «les systèmes administratifs hérités se montraient lents, inflexibles et insensibles à l'évolution des besoins humains et des circonstances nouvelles». Le modèle traditionnel du management des affaires publiques se trouvait fortement remis en question.

L'amélioration des méthodes du management des affaires publiques est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines reformes de la gestion publique, en adoptant les systèmes du management traditionnellement employés dans le secteur privé. Ce procédé a touché, de manière plus ou moins notable et sous des manières diverses, l'ensemble des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et de nombreux pays en développement. Il s'agit d'une nouvelle approche importée du secteur privé qui fait partie des évolutions récentes de la réforme du secteur public visant à un «Nouveau Management Public» (NMP) (Amar & Berthier 2008, p.2). Ce modèle est donc une réponse directe à l'inadéquation du modèle de l'administration publique comme l'affirme Behn (2001, p 30) :

“(...) the new public management paradigm is a direct response to the inadequacies of traditional public administration – particularly to the inadequacies of public bureaucracies”

Historiquement, le NMP est né au Royaume Uni avant de se diffuser dans les pays de l'OCDE ainsi que dans certains pays en développent. Au début des années 80, plusieurs entreprises publiques ont été transférées au secteur privé (British Telecom, British Airways, British Rail, etc.). Le projet de Margaret Thatcher (premier ministre britannique entre 1979 et 1990) est un projet néo-libérale dont le but est de réformer l'état pour transformer la société. En effet, elle a instauré un ensemble de réformes, encourageant l'efficacité, l'efficience et l'équité de la fonction publique, qui constitue la règle de l'exécution du NMP (Gruening 2001, p.2; Amar & Berthier 2008, p.2; Hughes 2003, p.4). Parallèlement, de nombreux pays

de l'OCDE et des pays en développement ont montré leurs volontés de s'engager dans ce courant du changement de la gestion publique au début des années 2000 (Amar & Berthier, 2008).

1.2. Facteurs d'émergence

Les causes de l'émergence du NMP sont très variées selon les pays. La politique stratégique de la Grande Bretagne avait comme but la baisse des impôts et la démobilisation de l'état (Pesqueux, 2006). Pour le Japon, le but était de gérer le secteur public d'une façon plus homogène, pour résorber la contrainte de l'inefficacité (Amar & Berthier, 2007).

D'après les réformes mises en place, il est possible de classer les pays en trois catégories. La première englobe les pays anglo-saxons à savoir : l'Australie, la Nouvelle Zélande, la Grande-Bretagne et les Etats Unis. Leurs finalités étaient de changer radicalement les modes de gestion du secteur public en s'appuyant sur des régimes qui se basent sur le principe du marché et mettent les prestations au premier rang. Les pays du nord de l'Europe constituent la deuxième catégorie ; elle comporte les pays suivants : la Norvège, la Finlande, la Suède et les Pays-Bas qui se sont délimités par une coopération massive entre l'état et les communes, en se focalisant sur le consentement dans la phase d'exécution. Finalement, La Suisse l'Allemagne et l'Autriche forment la troisième catégorie. Leurs objectifs étaient de passer de la comptabilité publique vers la comptabilité double, de gérer les ressources humaines d'une autre façon ainsi que de fortifier la stratégie axée sur le résultat et le client. C'est la modernisation interne du secteur public (Thom & Ritz, 2013).

Selon Merrien (1999, p.95), la « vogue » du NPM découle des faits suivants : des soucis réels et concrets en relation avec des situations graves (dette publique, déficit commercial, délocalisation de la production), domination successive des idées néo-libérales et managériales, des chaînes de génies donnant des solutions toutes prêtes à vendre, et enfin des pouvoirs politiques qui éprouvent là une occasion à saisir.

Tous ces facteurs ont rendu clair le développement de ce courant du NMP qui permettrait de résoudre les différents dysfonctionnements à l'aide de nouvelles méthodes du management que nous exposerons ci-après mais après la définition du management public.

2. Fondements et modalités du NMP :

2.1. Prise de connaissance du NMP :

Le concept du management public suscite de nombreux malentendus et stéréotypes pour beaucoup de personnes. Sa composition est en effet un peu paradoxale : entre le « management » qui est couramment utilisé dans le secteur privé et « public » renvoyant les

organisations publiques et les politiques publiques au sens large. L'idée que les réformes des services publics associées à un nouveau mode de gestion des affaires publiques semblent relativement toujours abordée. Il paraît donc nécessaire de définir plus précisément ce concept, présenter ses caractéristiques qui le diffèrent de la gestion et clarifier son efficacité pour le secteur public.

Les fondements du management apparaissent partiellement stables depuis leur formulation originelle, dont on peut remonter les axes formels au début du XXe siècle. Les travaux pionniers du Français Henri Fayol (1979) ont donné les bases à la définition contemporaine du management comme « fonction administrative » s'appuyant sur la prévision, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle attribuant en conséquence le rôle central de l'encadrement dans la conduite des organisations (Bartoli & Hervé, 2011).

De nombreuses définitions du management se sont poursuivies ultérieurement renvoyant le concept du management autour de quatre processus : la définition des objectifs, l'organisation, l'animation et l'évaluation. Selon Raymond-Alain Thiétart, le management est « l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler » (Thiétart, 2003, p. 7). En conséquence, il est donc possible de l'appliquer à toutes les organisations privées ou publiques.

De son côté, Behn définit le NMP comme étant « the entire collection of tactics and strategies that seek to enhance the performance of the public sector - to improve the ability of government agencies and their non-profit and for-profit collaborators to produce results (Behn, 2001 : 26) ». Nous proposons dans ce sens la définition d'A. Bartoli qui définit le management public comme étant « L'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Bartoli, 2005). Ces définitions prouvent que la performance est étroitement liée au concept du NMP. En conséquence, les pouvoirs publics ont adopté les mêmes critères de mesure de la performance que les entreprises privées, à travers le contrôle de gestion adapté au secteur public. L'application du NMP se fait par un ensemble d'actions dont la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

2.2. Objectifs et actions :

Il y'a trois modèles distincts du NMP ayant des objectifs différents (Emery & Giaque, 2008) :

- Le modèle de l'efficience ou modèle de marché : sa finalité est l'efficience du secteur public en le rapprochant au secteur privé.
- Le modèle du « downsizing », de la décentralisation et de la flexibilité : son objectif est la souplesse de la gestion des services publics. C'est un modèle qui s'appuie sur la séparation des actions opérationnelles du management stratégique. En conséquence, les décisions sont à la portée aux gestionnaires qui sont proches des clients et du terrain. Ceci provoque une décentralisation des processus de décision.
- Le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence : son but est de reformuler la manière de travailler, c'est-à-dire que ce modèle se base sur la transformation des processus organisationnels afin de susciter des conduites menant à l'amélioration continue. En outre, il considère les usagers des services publics comme des « clients » qu'il est nécessaire de les satisfaire à travers un service de qualité. D'où l'importance des certifications et les enquêtes de satisfaction.

Ces trois modèles sont des théories de référence et non des modèles appliqués sur le terrain. En évidence, il y'a une fusion de ces objectifs, plutôt qu'une application concrète d'un modèle spécifique (Emery & Giaque, 2008).

En plus de ces modèles, Hood (1995, p.96) a présenté les actions du NMP à travers les sept éléments suivants :

- La décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit ;
- L'insertion d'une compétition entre les organisations publiques mais aussi entre les organisations publiques et privées ;
- L'adoption massive des pratiques managériales issues du secteur privé ;
- L'exploration rationnelle des ressources visant une baisse des coûts par produit, autrement dit, la recherche du moindre coût ;
- Une tendance vers un contrôle des organisations publiques à travers l'évaluation du résultat, à savoir l'appréciation des objectifs de production ;
- Une tendance vers l'emploi des outils de mesure de la performance.

La remarque tirée est que la majorité de ces aspects rejoignent les trois modèles présentés antérieurement.

Anne AMAR et Ludovic BERTHIER donnent une autre répartition des actions à mener pour appliquer le NMP. Il s'agit d'une approche très business qui permet de partager ces actions

selon quatre fonctions suivant la logique du transfert des fonctions traditionnelles du management privé aux organisations publiques. Parmi les actions qui s'insèrent dans ces fonctions on peut citer ce qui suit :

Tableau N 1 - Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	- Gestion par les résultats - Mise en place d'une planification stratégique - Privatisation d'entreprises publiques - Mise en place de partenariats public/privé - Séparation des fonctions politiques (conception) et administrative (mise en œuvre) - Déconcentration et / ou décentralisation - Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'Intranet permet de décroïsonner les services) - Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) - Simplification des formalités administratives
Fonction Finance	- Réduction des déficits - Budgétisation par programme - Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place de la comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévision)
Fonction Marketing	- Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) - Utilisation des nouvelles technologie de l'information et de la communications en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	- Réduction des effectifs - Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) - Développement de la participation

Source : Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. Gestion et management publics, P 5.

Ce tableau renvoie aux objectifs du NMP, autrement dit une volonté accrue de réorganiser et décentraliser le secteur public, ainsi que le développement de l'efficience dans sa productivité. Il y'a aussi l'objectif de se diriger vers le système de qualité en se focalisant sur les services rendus aux clients, et d'avoir plus de transparence sur la chaîne de gestion des finances publiques notamment celle des dépenses (Emery & Giauque, 2008).

De surcroît, dans les quatre fonctions d'Amar et Berthier présentées précédemment, un outil est souvent utilisé : le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) qui permet de piloter la performance qui ne se base pas seulement sur l'axe financier, mais aussi sur d'autres aspects non financiers à savoir la satisfaction des clients et l'apprentissage organisationnelle (Alguazil et al., 2009).

2.1 Modalités et outils du NMP :

Le NMP peut être traité via deux volets : macroéconomique et microéconomique. Le premier provient de la gestion budgétaire du secteur public, alors que le deuxième entraîne l'utilisation des pratiques du management issues du secteur privé, principalement en ce qui a trait avec la performance (Marty, 2011). Dans plusieurs pays développés, le secteur public est attaché à des dispositions ayant comme objectifs le développement des pratiques managériales, en relation avec l'utilisation des modes de gestion issus du secteur privé. Le NMP est considérée comme une pratique conduisant la réforme des organisations publiques (Politt et Bouckaert, 2004). Ce courant, qui a été largement diffusé à travers le monde, diffère d'un pays à un autre. Pourtant, il y'a des composantes majeures du NMP qui existent régulièrement dans toutes les réformes des administrations publiques et qui mènent à la recherche et l'amélioration de la performance (Politt, 2002). En effet, il y'a trois éléments essentiels présents dans toute réforme liée au NMP (De Chatillon & Desmarais, 2012) à savoir :

- **Managérialisme** : le NMP est toujours qualifié par la recherche de la performance qui se repose sur l'amélioration de la maîtrise du coût des affaires publiques. Si les premières applications du NMP s'occupaient principalement de la rationalisation des dépenses, la maîtrise des coûts devient une priorité considérable. De ce fait, la minimisation des moyens est une mesure fondamentale qui est en relation avec l'orientation client (l'utilisateur de services publics) (Boyne, 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005, Diefenbach, 2009).

- Responsabilisation : cet axe joint la recherche de la performance à la responsabilité des acteurs et des organisations. Ceci se passe par la mise en œuvre d'un système autonome et redevable de leurs objectifs et de leurs résultats (Barberis, 1998). La responsabilisation mène à l'implantation des pratiques du management par objectif et de Reporting dans le secteur public.
- Contractualisation : Le NMP s'intéresse à l'inscription du secteur public dans une large chaîne des acteurs comme socle de la performance. Ainsi, le NMP pousse les organisations publiques à la contractualisation pour gérer les différentes liaisons à travers par exemple les partenariats public/privé (Boyne, 2003).

Ces composantes permettent de réaliser les objectifs préfixés du NMP, ainsi que les actions abordées précédemment, à travers des outils qui diffèrent d'une action à une autre. Retournant aux outils du management du secteur privé, le secteur public s'intéresse de plus en plus à un nombre important de ces pratiques managériales en vue de gérer leurs politiques de réformes liées au NMP. Il s'agit notamment :

- Planification stratégique : processus fixant les orientations stratégiques permettant aux organisations publiques d'améliorer leur performance sur la base des objectifs préfixés. Selon Mintzberg, la planification stratégique serait utile à la coordination et le contrôle des activités d'une organisation, ainsi que la prévision et l'élaboration des plans rationnels (Mintzberg, 1994, p.12.13). C'est une technique qui fut d'abord populaire dans le secteur privé avant d'être transférée au secteur public dans le cadre du nouveau management public (Bernier, 1998, p.15). C'est un instrument de prise de décision et de mise en œuvre des plans stratégiques publics.
- Management de la qualité : la qualité représente le choix explicite d'un organisme en vue d'élargir ses capacités à satisfaire certains besoins des clients. Il s'agit d'une pratique idéale pour assurer la satisfaction des clients et l'amélioration continue des organisations publiques.
- Technologies de l'Information et Télécommunication (TIC) : cet outil est suffisamment intégré dans les politiques de réformes des administrations publiques. Cette révolution numérique est un facteur intéressant dans la modernisation du processus organisationnel de la fonction publique. D'autant plus, il permet également de promouvoir les principes de la bonne gouvernance et de développer les pratiques

démocratiques.

- Management des ressources humaines : cet aspect recouvre l'ensemble des activités qui permettent aux organisations publiques de disposer des ressources humaines correspondant à leurs besoins, en quantité et en qualité. De ce fait, le NMP donne une importance particulière aux outils et méthodes suivants : Management participatif, plan formation, bilan sociaux, évaluation de la performance, appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation... Ces outils s'articulent avec les règles, les procédures et les statuts pour encadrer les pratiques de gestion des ressources humaines et le dialogue social.
- Gestion des finances publiques : elle se focalise sur les instances et les procédures qui permettent de garantir la transparence, l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques. Cette approche prend ainsi une importance croissante dans la conduite des administrations publiques à l'aide de l'analyse financière, la gestion de trésorerie, la gestion des prêts, la gestion des investissements, le système de budgétisation...
- Contrôle de gestion : l'existence de système de contrôle de gestion efficace est essentielle dans le pilotage de la performance des organisations publiques. Il constitue un moyen de s'assurer que les processus organisationnels du secteur public parviennent aux résultats visés et les ressources utilisées coïncident avec objectifs préfixés. Il permet ainsi de contrôler, analyser et améliorer en continu les processus de ses organisations à travers ces outils : Comptabilité analytique, tableau de bord, contrôle budgétaire... ces outils permettent d'assurer la prévision et l'élaboration d'une stratégie, la création des indicateurs de performance et la communication efficace des recommandations aux directions. Néanmoins, quel que soit l'organisme concerné, l'instauration du contrôle de gestion est une tâche difficile. Plus le système de la gestion publique est complexe, plus le contrôle de gestion devient volumineux et compliqué à mettre en œuvre.

3. Modernisation de la gestion publique et l'évolution vers le NMP :

3.1 Réformes publiques au Maroc :

Les réformes publiques comportent divers efforts d'amélioration des modes de gestion et du fonctionnement des structures administratives (Goumari. S, Jaouhari. L, 2020). Selon Pollitt et Bouckaert (2004 : 8), la réforme publique consiste « en des changements délibérés apportés aux structures et processus des organisations du secteur public avec l'objectif d'obtenir d'elles

qu'elles fonctionnent mieux ». En outre, Boyne et al. (2003 : 3) la définissent comme « un changement délibéré des modes de conception et de production des services publics ». En général, Le succès d'une réforme se base sur des facteurs de conscience de besoin, d'investissement, d'engagement et d'ancrage, de communication, d'animation et d'apprentissage (Weller, 1993).

Plus concrètement, la modernisation de la gestion publique constitue une exigence importante et en même temps pressante de l'état marocain. Elle traduit la volonté ferme du gouvernement d'optimiser la gestion des finances publiques et des entités administratives par la prise des décisions, basées sur les principes de la bonne gouvernance, favorisant le développement de l'efficacité des dépenses de l'état et du rendement de sa structure administrative.

En parallèle, l'augmentation et la diversification des besoins indispensables des citoyens, incite l'administration qu'elle soit diligente et transparente, tout en respectant les codes d'éthique. Ainsi, plusieurs efforts ont été déployés par l'état en vue de développer les activités économiques et sociales tout en suscitant un vaste champ de mobilisation en faveur d'une amélioration de l'organisation de ses structures et la rénovation de ses modes de fonctionnement.

A l'instar d'autres pays du monde, le Maroc a entamé, depuis les années 80, un large programme de réforme de l'administration publique suite aux exigences des citoyens et les contraintes budgétaires (Pollitt et Bouckaert, 2011). Ainsi, ces réformes constituent un élément essentiel favorisant l'application du Nouveau Management Public. Les principales finalités de cette réforme sont : une amélioration des services rendus au citoyen, une reddition des comptes permettant de déterminer les responsabilités des gestionnaires publics (Facal et Mazouz, 2013), ainsi qu'une rationalisation de l'utilisation des ressources et des moyens.

La réalisation de ses objectifs passe essentiellement par :

- La redéfinition des missions de l'Administration à la lumière du nouveau rôle de l'État;
- Le renforcement de la déconcentration administrative ;
- La simplification des procédures administratives ;
- La transparence et la moralisation de la vie publique ;
- La modernisation de la fonction publique et de la gestion des ressources humaines de l'administration ;
- Le développement de l'e-gouvernement ;

- La modernisation du système budgétaire de l'État au moyen d'une importante réforme axée sur les résultats et la performance (Tazi, 2007).

Le Maroc a mobilisé plusieurs réformes structurantes dans le cadre de la modernisation de l'administration publique :

- La première phase, débutant en 2001, est marquée par la promulgation de la Loi organique n° 2001-692 relative à l'orientation de la gestion publique vers le résultat et la recherche de l'efficacité et la favorisation de la transparence des informations budgétaires. Ces réformes budgétaires se sont traduites par la transformation de la culture de l'administration d'une approche de moyens à une approche de résultat et de performance. Elles permettent de rationaliser la dépense publique et éviter les pertes qui pèsent sur le budget de l'état. Cette réforme englobe :
 - La globalisation des crédits
 - Le renforcement de la déconcentration budgétaire
 - L'institutionnalisation de la programmation budgétaire pluriannuelle à travers la mise en place d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme
 - Démarche de performance : Stratégie-Programmes-Objectifs-indicateurs de performance
 - La réforme du contrôle de la dépense publique
 - Partenariat : Etat - Acteurs locaux
- La deuxième phase, concordant avec le lancement de la loi de finance de 2008, qui consiste à mettre en œuvre le contrôle modulé de la dépense. Il s'agit de remplacer progressivement le contrôle a priori en vigueur par un contrôle d'accompagnement et a posteriori basé sur l'appréciation des performances. Ces réformes permettent de simplifier les procédures de contrôle avec le renforcement des capacités des gestionnaires budgétaires et la mise en place des organes internes d'inspection, de contrôle et d'audit.
- Enfin, la phase actuelle est caractérisée par l'adoption de la loi organique des finances suite à la nouvelle constitution de 2011 qui vise à : l'institution du droit à

l'information (article 27) et le principe de l'équilibre des finances de l'Etat (article 77). Cette nouvelle constitution est fondée sur :

- La séparation et la collaboration des pouvoirs
- La démocratie citoyenne et participative
- Les principes de la bonne gouvernance
- La corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes
- La décentralisation de l'organisation territoriale du royaume : la régionalisation avancée.

Toutes ces réformes doivent répondre aux attentes des élus, citoyens et fonctionnaires à travers :

- Le renforcement de l'efficacité, l'efficience et la cohérence de la dépense publique en améliorant la performance.
- Responsabilisation des gestionnaires en matière de la réalisation des objectifs tout en justifiant les moyens financiers y afférents.
- Allègement et simplification des procédures de la dépense publique à travers le système : Gestion intégrée des dépenses publiques (SGID).
- Clarté et transparence des choix budgétaires à l'aide de la programmation budgétaire pluriannuelle et le renforcement du rôle du parlement dans le contrôle et l'évaluation des politiques publiques.
- Accroissement et déconcentration budgétaire pour appuyer une gestion de proximité afin d'améliorer la qualité du service public rendu au citoyen.

3.2 Apports du NMP dans le secteur public

L'administration publique se caractérise par une bureaucratie dans sa structure administrative, ce qui implique une difficulté d'implication des différentes parties prenantes dans les réformes publiques. Au Maroc, l'acceptation de la réforme chez les gestionnaires ne signifie pas forcément qu'ils sont prêts à faire face à toutes ses conséquences. Smith (2002, p : 5) explique « le but de la réforme semble être mal compris et est considéré comme une arme autoritaire, disciplinaire et punitive plutôt que comme un outil fondamental de gestion, de supervision et de motivation ».

Les gouvernements expriment régulièrement une volonté de disposer d'une administration publique efficace et efficiente. Pour appliquer les modalités du NMP, l'administration publique commence à abandonner certains principes de l'organisation bureaucratique qui est considérée comme une théorie rationaliste d'organisation Wébérienne.

Premièrement, elle converge vers l'élimination de l'organisation reposant sur des règles abstraites et procédures impersonnelles. Autrement dit, il s'agit des règlements et consignes établis pour standardiser les tâches et empêcher toute ambiguïté. Néanmoins, cet aspect s'est transféré en une conception générale au sein des administrations publiques, en appliquant des règles légitimes et abstraites. Or, ceci ne s'accorde pas avec les principes de contrôle de gestion basés sur des dispositifs formalisés de coordination et d'évaluation afin d'aider éventuellement à la prise de décision au préalable.

La décentralisation est considérée justement comme un mouvement majeur de transformation des appareils des états. Tout d'abord, elle suppose la recherche d'une nouvelle rationalité qui permet de céder la domination de la bureaucratie sur les décisions étatiques. Cependant, elle se réduit à être liée au caractère géographique, figée d'un territoire considéré comme des services décentralisés autonomes de certains travaux administratifs.

Deuxièmement, l'organisation bureaucratique est basée sur l'ancienneté en matière de l'évolution de carrière des fonctionnaires. Tandis que les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines favorisent davantage la rémunération au mérite plutôt qu'à l'ancienneté. C'est une méthode qui repose sur des standards rationnels, menant à des résultats bénéfiques sur la motivation au travail, sur des effets indirects du système organisationnel et en dernier lieu, sur la performance du secteur public.

La gestion des finances publiques notamment celle des dépenses est caractérisée par une procédure lourde et obéit à une certaine exigence, sous un contrôle administratif par le Parlement, les juridictions financières et les services administratifs chargés d'inspection et de contrôle des finances publiques (Inspection Générale des Finances, Trésorerie Générale du Royaume, Inspection Générale de l'Administration Territoriale...). La finalité de ce contrôle est de s'assurer de la régularité des opérations mettant en jeu l'argent public afin de servir les citoyens. Cependant, Il appartient au management de mettre en place des dispositifs efficaces de modernisation de la gestion afin que l'administration publique puisse atteindre ses objectifs. De ce fait, la nécessité du contrôle de gestion au sein du secteur public revêt un intérêt capital à l'amélioration de la performance, tout en dépassant le simple contrôle de dépense.

Malgré la mise en place d'un système de gouvernance moderne, dynamique et diversifié, l'administration marocaine reste caractérisée par une forte centralisation. Ce système n'a permis ni l'adoption des structures administratives centrales, ni l'utilisation de méthodes modernes non bureaucratiques. Le Maroc a engagé en 2015 une réforme administrative basée sur la restructuration dans le sens de la déconcentration et l'amélioration des relations de l'administration avec les usagers. Cette réforme vient renforcer le processus graduel de transfert des compétences de l'état vers les collectivités territoriales, entamé dès le début de l'indépendance. En effet, ces nouvelles réformes cherchent à pallier ces dysfonctionnement en tenant compte de la nécessité de renforcer la politique de décentralisation et de déconcentration. Cette décentralisation conduit à plus de transparence dans la gestion administrative et à une reddition des comptes.

Pour faire face à cette organisation centralisée qui se traduit par une administration publique dont le fonctionnement est bureaucratique, lourd, standardisé et prévisible due à sa forte hiérarchisation et aux procédures décisionnelles fastidieuses, il est essentiel d'augmenter les compétences stratégiques des gestionnaires pour pouvoir satisfaire les besoins des citoyens.

La progression de l'utilisation de l'audit, qui réexamine la mesure de la performance, fait apparaître de nouvelles méthodes de vérification des bureaucraties. GILBERT complète cette idée en appelant le NMP par le management public « orienté business ». Cette approche, et plus précisément de l'administration, repose sur l'aspect financier comme étant le central et se base sur les 3 E « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998). Elle présente le contraire de l'approche de Weber pour lequel « la bureaucratie » est une nécessité pour assurer l'efficacité par sa conception rationaliste.

Pour Amar et Berthier (2007 : 3), l'administration publique basée sur le NMP se distingue de celle basée sur la gestion classique (dite bureaucratie Wébérienne) par un certain nombre de caractéristiques qui se résument dans le tableau suivant (Tableau N 2) :

Tableau N 2 - Comparaison des administrations de types Wébérienne et NMP

	Administration Wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau,

	pyramidale)	gouvernance)
Partage des responsabilités Politiciens / administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateur de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. Gestion et management publics, P 3.

L'analyse de ce tableau met en relief que l'administration wébérienne se caractérise par une bureaucratie qui se focalise sur la gestion basée sur les procédures et les moyens plutôt que sur les résultats. Pourtant, la conception décentralisée basée sur le NMP a pour objectif l'atteinte des résultats et la satisfaction des usagers.

De surplus, le NMP cherche à séparer davantage les politiques publiques et les fonctions administratives de telle façon à responsabiliser les hauts fonctionnaires pour pouvoir réaliser les stratégies élaborées par les autorités politiques. L'application du NMP passe inévitablement par le développement de nouvelle forme de la reddition des comptes.

Enfin, on note aussi qu'il y a un lien direct entre le NMP et le contrôle de gestion. Le NMP se focalise particulièrement sur l'amélioration de la performance par l'introduction des méthodes et des outils de pilotage inspirés du secteur privé en se basant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience ». Il s'agit donc de la réduction des coûts avec amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens. Pratiquement, il se détermine par l'élaboration des indicateurs de performance, les outils de gestion budgétaire et les outils de calcul des coûts.

Conclusion

Aujourd'hui, aucun gouvernement n'échappe à la compétitivité et à la recherche de rentabilité. Pour ce faire, l'application du NMP contribuera à la réduction des coûts tout en insistant sur un service public de qualité meilleure. Cependant, il s'agit d'un concept assujéti à plusieurs critiques. La majorité de ces critiques proviennent du fait que le NMP ne met pas en considération les différences entre le management public et le management privé. En effet, il permet la décélération des responsabilités publiques et l'épuisement des valeurs et intérêts publics (Yamamoto 2003).

Simultanément au NMP, d'autres approches se sont évolués pour affronter les critiques destinées à ce modèle. Pollitt & Ouckaert (2011, pp.21-23) exposent de nombreux modèles du management des administrations publiques notamment la théorie des réseaux, la nouvelle société wébérienne et la gouvernance.

Malgré cela, le Maroc n'a pas épargné sa volonté pour appliquer le NMP afin de moderniser la gestion des administrations publiques à l'instar de plusieurs pays. Dans ce sens, les pouvoirs publics affirment qu'il s'agit non seulement d'un mécanisme de modernisation mais également une réponse aux divers dysfonctionnements que connaissent les administrations publiques. Son objectif principal est la préservation des fonds publics contre les gaspillages. Il s'agit donc de la satisfaction des citoyens à travers l'optimisation de la gestion budgétaire publique.

Enfin, on note qu'il y a un lien direct entre le NMP et le contrôle de gestion. Le NMP se focalise particulièrement sur l'amélioration de la performance par l'introduction des méthodes et des outils de pilotage inspirés du secteur privé en se basant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience ». Il s'agit donc de la réduction des coûts avec amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens. Pratiquement, il se détermine par l'élaboration des indicateurs de performance, les outils de gestion budgétaire et les outils de calcul des coûts.

BIBLIOGRAPHIE

Alguazil, T., Bonnin, A., Coutet, C., & Pariaud, R. (2009). « Le New Public Management en question ».

Amar, A. & Berthier, L. (2007). « Le nouveau management public : Avantages et limites ». Gestion et management publics, Revue du RECEMAP, Décembre 2007.p 1-14.

Amar, A. & Berthier, L., 2008. « Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites ». RECEMAP, (13), pp.pp. 1–13.

Barberis P. (1998), « The new public management and a new accountability », Public Administration, vol. 76, n° 3, pp. 451-470

Bartoli, A. (2005), « Le management dans les organisations publiques », Dunod, collection [SEP]management public, 2ème édition. [SEP]

Bartoli (2006) , « Le management dans les organisations publiques », Dunod, 2e édition 2006, p. 24-27.

Bartoli, A. & Hervé, C. (2011). « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution Informations sociales », n° 167, pp. 24-35. [SEP]

Behn, Robert D. 2001 : 26. « Rethinking Democratic Accountability ». Washington, D.C. : Brookings Institution Press.

BERNIER, Luc (1998). « La planification stratégique au gouvernement du Québec : un cadre pour l'entrepreneuriat public». Management international, automne, Vol. 3, no 1. p.15.

Boyne, G. A. (2003). « Sources of Public service Improvement : A critical Review and Research agenda », JPART, vol. 13, n° 3, p. 367-394.

BOYNE G., FARRELL C., LAW J., POWELL M. et WALKER R. (2003), « Evaluating Public Management Reforms: Principles and Practice », Open University Press, Buckingham.

Caiden G. (1991), « Administrative reform comes of age » New York: Walter de Gruyter
Christopher Pollitt et Geert Bouckaert: «Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State » Oxford University Press, 2011;

De Chatillon, E.A. & Desmarais, C. (2012). « Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?. Management international », Vol. 16, n°3, pp. 10-24.

Diefenbach, T. (2009). « New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’ », Public Administration, Dec, Vol. 87 Issue 4, p. 892-909.

- Emery, Y. & Giauque, D. (2008). « Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Le savoir suisse) ». Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Goumari.S, Jaouhari.L (2020)«La traduction des outils de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : une approche acteur réseau», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 5 »pp :231-250.
- Gruening, G., (2001). « Origin and theoretical basis of new public management. International Public Management Journal », 4(1), pp.1–25.
- Hood, C., 1995. The « new public management” in the 1980s: Variations on a theme . Accounting, Organizations and Society », 20(2-3), p.96.^[1]_[SEP]
- Hughes, O.E., (2003). « Public management and administration: An Introduction » Third edit., New York: Palgrave Macmillan.^[1]_[SEP]
- JACKSON P. (1993), « Public Sector Performance: The Unended Quest », Public Money and Management, Vol. 13, n° 4, pp. 3-6.
- Joseph Facal et Bachir Mazouz, (2013). « L'imputabilité des dirigeants publics» Revue Française de Gestion, no. 8, Vol. 237, ;
- Kirkpatrick, I.; Ackroyd, S.; Walker R. (2005). « The New Managerialism and Public Service Professions; Change in Health, Social Services and Housing », Palgrave Macmillan, March 2005.
- Marty, F. (2011). « Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Vers un modèle européen de la fonction publique ? » 193-222.
- Merrien, F.X., (1999). « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. Lien social et politiques » - RIAC, (41), pp.95–104.
- MINTZBERG, Henry (1994). « The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners », New York, Free Press, P 12.13.
- Mohamed Samir Tazi, (2007). « Maroc: Améliorer la gouvernance de la gestion publique », lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb, no. 5, 2007,
- Pesqueux, Y. (2006). Le « nouveau public management » (ou New Public Management).
- Pollitt C. (2002). “The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects” in K. McLaughlin, S. P.; Osborne, D.; Ferlie E. (eds), « New Public Management: Current Trends and Future Prospects ». London: Routledge
- Pollitt C. & Bouckaert G. (2004). « Public Management Reform: A Comparative Analysis », Oxford: Oxford University Press

Pollitt, C. & Ouckaert, G., 2011. « Public Management Reform: A Comparative Analysis- New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State » Third edit., Oxford: Oxford University Press.

Smith B. (2002), « Report on a Development Program for Directors-General », July, Vanuatu Public Service Reform Project, Port Vila

Thiétart, R. A. (2003), Le management, PUF, coll. « Que sais-je ? », (11^e édition), p7.

Thom, N. & Ritz, A. (2013). « Management public : concepts innovants dans le secteur public » (Economie et Management, 4^{ème} édition). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

URIO P. (1998), « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.

WELLER P. (1993) « Reforming the Public Service : What has been Achieved and how can it be Evaluated ? », in Weller P., Forster J. et D. Glyn, 222-236.

Yamamoto, H., (2003). « New public management -Japan's practice ».