

Le New Management Public à l'ère de Covid 19 et ses variantes: quelle performance au Maroc?

New Public Management in the Covid 19 and its variants: what Performance in Morocco?

Youssef ER RAYS

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc.

Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations

raysyoussef@gmail.com

Hamid AIT LEMQEDDEM

Enseignant-Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc.

Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations

glemqeddem@gmail.com

Mustapha EZZAHIRI

Enseignant-chercheur, FSJES El Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie, et Sciences Sociales, Maroc

zah_mus@yahoo.fr

Date de soumission : 05/01/2022

Date d'acceptation : 07/02/2022

Pour citer cet article :

ER RAYS Y. et al. (2022) «Le New Management Public à l'ère de Covid 19 et ses variantes: quelle performance au Maroc?», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 1 020 – 1 040

Résumé

Durant les dernières années, la question de la performance de l'administration public, en particulier durant la crise COVID 19 et ses variants, est un sujet très important dans le débat public, face à ces perspectives, l'Etat conduit ses établissements vers une approche managerielle plus adaptée à cette crise pour garantir une stabilité économique et sociale. L'une des approches adoptées est le New Management Public qu'est un modèle basé sur l'introduction des pratiques de la gestion utilisées dans les organisations privées, partant du management classique vers un management moderne et intelligent, l'intervention de l'administration publique doit considérer comme prioritaires les conditions de réussite de l'efficacité et l'efficience (cohérence manager) sans pour autant oublier le caractère d'intérêt générale dans lequel s'inscrit cette intervention (cohérence politique). Parmi les outils qui est devenu primordiale durant la Covid-19 et ses variants à savoir l'utilisation de l'outil technologique et le management de crise, le but de ce papier est de contribuer de nouvelles perceptions entre le New Management Public l'ère de Covid-19 et ses variants au Maroc.

Mots-clés : New Management Public; performance; Covid-19; variant; Maroc.

Abstract

In recent years, the question of the performance of the public administration, in particular during the COVID 19 crisis and its variants, has been a very important subject in the public debate, faced with these perspectives, the State is leading its establishments towards a managerial approach more suited to this crisis to guarantee economic and social stability. One of the approaches adopted is New Public Management, which is a model based on the introduction of management practices used in private organizations, starting from classic management towards modern and intelligent management, the intervention of the administration must consider as a priority the conditions for the success of effectiveness and efficiency (coherence manager) without forgetting the character of general interest in which this intervention fits (political coherence). Among the tools that have become essential during Covid-19 and its variants, namely the use of technological tools and crisis management, the purpose of this paper is to contribute new perceptions between New Public Management and era of Covid-19 and its variants in Morocco.

Keys-words: New Public Management; performance; Covid-19; variant; Morocco.

Introduction

Dès le début de la flambée Covid-19, toutes les nations ont été affecté par ce virus, il s'agit non uniquement la situation de santé des individus, parallèlement elle y avait des répercussions jamais vu sur la plupart de domaine économiques, sociaux et politiques (Er-Rays & Ait-Lemqeddem, 2021). Ce qui a poussé les pays d'élaborer des politiques pour maîtriser la diffusion de ce virus, ces actions concrètes se traduisent par la fermeture des frontières, l'arrêt des vols internationaux, les restrictions de transport intérieur et les couvre-feux, le confinement, des interdictions et restrictions partielles ont été adoptés dans certains pays comme l'Italie, l'Espagne, la Russie, l'Inde, Angleterre, en Irlande et en Chine. Alors d'autres pays comme les États-Unis, le Canada, l'Iran, France, l'Allemagne, le Belgique, les Pays-Bas, la Suisse, le Portugal, le Brésil, l'Autriche et l'Israël n'ont pas imposé le couvre-feu (Er-Rays & Ait-Lemqeddem, La performance de Système de Santé Marocain et COVID-19 entre le système bismarckien et le système beveridgien, 2021). Face à ces mesures contre la pandémie du Covid 19, il y avait l'intervention des Etats dont le Maroc fait partie, a joué un rôle important en matière de lutte contre Covid-19 et parallèlement de garantir une stabilité économique et sociale, l'intervention de l'administration publique a joué un rôle primordial pour répondre aux besoins de ses partenaires, ainsi pour moderniser l'administration publique dans différents départements ministériels notamment l'intérieur, la justice, la santé, l'éducation, ... etc. Exemple le portail de WITIQA pour retirer l'acte de naissance et le E-consultation médicale à travers le site Web pour la vaccination contre le Covid-19.

En dépit de cette situation, les Etats ont revu leurs pensées en matière de son action publique et ses recherches sur la performance de ses organisations publiques. Plusieurs travaux ont démontré qu'il est nécessaire de moderniser l'action publique marocaine et d'envisager à une réforme globale de l'administration publique prenant en considération tous les aspects de la transformation numérique, organisationnels, juridiques, scientifiques et managériaux. Pour ce faire, nous posons la question principale suivante : est-ce qu'il y aura un retour à la doctrine bureaucratique ou bien il y aura une redéfinition les modes de gestion et de fonctionnement moderne notamment la performance par le New Management Public (NMP) face à la pandémie Covid-19 ?

Afin de cerner les éléments de réponses à notre question, ce travail sera devisé de la manière suivante : dans un premier temps, nous analyserons une revue littérature concernant le NMP. Au fil de deuxième temps, nous exposerons la méthodologie de la recherche pour traiter d'une part, les composants de NMP, d'autre part, l'état de lieux de NMP au Maroc. Enfin, nous discuterons les résultats escomptés de notre recherche documentaire qui a porté sur la numérisation et la digitalisation de l'administration publique.

1. Revue littérature et motivation du NMP

Depuis 1976, les pays membres des accords de Bretton Woods ont implicitement déclaré une rupture avec le modèle wébérien de leurs gouvernements basés sur la domination légal rationnelle et une approche de la puissance bureaucratique, ce changement vers les nouvelles modes de gestion fondé sur la dérégulation/re-régulation (Pesqueux, 2020, p. 3). Cette orientation tentera simultanément, d'une part, d'annuler les anciennes barrières de management bureaucratie et, d'autre part, de créer de nouveaux espaces, cette changement selon laquelle les organisation internationales (OI) comme ONU, OCDE, FMI, et BM ont joué des rôles importants dans la transmission des principes, des programmes et des institutions de NMP au niveau mondial (Pollitt & Bouckaert, 2000), comme Dolowitz et Marsh expriment « *Ces organisations influencent les décideurs politiques nationaux de façon directe, à travers leurs conditions politiques et financières, et indirecte, à travers la dissémination d'informations et de politiques publiques lors de leurs conférences et dans leurs rapports* » (Dolowitz & Marsh, 2000, p. 11), ils ont également considéré que ces organisations comme un catalyseur de l'établissement de l'approche de NMP, cet approche s'articule autour de principes de marchés sectoriels des prestations d'intérêt généraux prenant en compte les dimensions sociales notamment la santé, l'éducation, la sécurité,... etc. Au Maroc, dès l'arrivé le Programme d'Ajustement Structurel (PAS) en 1980, établis par le Fonds Monétaire International (FMI) en coordination avec la Banque Mondiale, en raison de la libération des économies et des marchés, la mise en œuvre des programmes, des outils d'évaluation le service public des Etats pour sortir de leurs déficits budgétaires et financiers, de leurs dysfonctionnements organisationnelles, et leurs défaillances administratives, organisationnels, comptables... etc.

1.1. Définition et fondements du NMP

Il existe plusieurs définitions de management public, parmi lesquelles celle de Bartoli qui l'a évoqué comme « *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* ». De cette façon, le management public existe afin de développer la performance générale des établissements et des organisations publiques, ce qui est « *normal* », porte le nom du « *New* ». De ce fait, même auteur a également signalé que « *l'entrée des catégories d'une régulation organisationnelle dans les administrations publiques, régulation définie comme « un processus par lequel les actions anti-organisationnelles sont contrées par les forces antagonistes assurant le maintien du système ou de l'organisation* ». Il a ajouté également que le management public est considéré en tant que « *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* », il a également défini comme étant « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». Il a déclaré que « *le principe général* » est la base de la théorie de la contingence ce « *qui suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux* » (Bartoli, 1997, p. 98) cité par (Pesqueux, 2020)

Le NMP se traduit par l'élaboration du management basé sur les réalisations établies par les objectifs en matière de la performance et d'efficience, au lieu le recours à langage classique de la gestion bureaucratie des organisations publique qu'est basée sur l'application des règles, des lois (Donald, 2006). Dans ce sens, Amar et Berthie comparent l'organisation publique traditionnelle et l'organisation publique modérée impliquant les inspirations du NPM (Tableau 1), l'application ces inspirations permet au secteur public de maîtriser l'audit opérationnel, l'audit de gestion, de chercher les mécanismes de coordination, et de se focaliser sur la performance.

Tableau n°1 : La différence entre wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	respecter les règles et les procédures	Atteindre les objectifs, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar A. et Berthie L, p.3, cité par (Lahjouji & El Menzhi, 2018)

L'introduction des modèles de management privé notamment l'introduction des mécanismes de marché (Box,1999) vers le management public se fonde sur quatre théories essentielles qui ont participé au développement de NMP (tableau 2) :

Tableau n°2 : Théories essentielles de NMP

Théorie	Auteur	
La théorie des droits de propriété	(Alchian & Demsetz, 1973)	La domination des valeurs et des principes de la doctrine néo-classique de l'établissement public. Les organisations publiques agissent par les inspirations de droits de propriété basées sur les comportements individuels et sur la performance des systèmes économiques. Cela peut se réaliser par l'élaboration des contrats entre les acteurs publics et les acteurs privés.
La théorie des choix publics	(Buchanan, March 1969).	Face à la doctrine bureaucratique, les organisations publiques agissent de manière inefficace, cela est dû au contexte géopolitique ou à l'influence lobbying qui les caractérise. L'école des choix publics intervient de manière que le management se focalise sur l'intérêt général de sorte qu'il aura un équilibre entre les besoins des citoyens et les ressources de l'Etat. C-à-d la gestion efficace de l'action publique est fondée sur le choix public, en se basant sur les dimensions de la performance de l'entreprise.

<p>La théorie d'agence</p>	<p>(Jensen & Meckling, 1979)</p>	<p>Cette théorie se focalise sur la relation entre les gestionnaires de l'organisation publique (l'agent) et l'Etat (le principal) de sorte que la principale délégation un certain pouvoir à l'agent pour exécuter des tâches, ce mandat entre ces deux partenaires doit fonder sur la transparence. (fig. :1)</p> <p>Figure 1 : Exemple de niveau de la délégation de pouvoirs au Maroc</p>  <p>Source : GLIZ Abdelkader (2001), Modifié par Er-Rays (2020)</p>
<p>La théorie de l'efficacité-X</p>	<p>(Leibenstein, 1978)</p>	<p>L'absence de la concurrence entre les organisations publiques engendre un relâchement dans la gestion ces établissements, ils se trouvent en situation de monopolisation (subventions publiques), une fuite des responsabilités et une forte culture bureaucratique (Plane (1999)), cette théorie a fait une rupture avec ces anciens facteurs d'inefficacité-X de sorte que l'efficacité-X donne la priorité l'efficacité au milieu des affaires privé qui doit-être utiliser dans des établissements publics comme par exemple la privatisation, la gestion délégué, la sous-traitance, ... etc.</p>

Source : Auteurs

2. Modèles de NMP

Bartoli a évoqué trois concepts pour concevoir un bon management public, il s'agit de l'efficacité, de l'efficience (Er-Rays & Ait-Lemqaddem, 2021) et la budgétisation :

Concernant l'efficacité comme étant « le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre » et considéré « d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré » (p. 105), Bartoli signale une contradiction par laquelle le ratio « résultat obtenu/objectif prédéfini » peut être élevé, et donc traduire une certaine efficacité, alors que de nombreux éléments de non-performance peuvent être observés. Bartoli indique que l'objectif fixé doit être pertinent et, qu'en particulier, son niveau doit être adapté : ni trop « macro » ni trop « micro ». En ce qui concerne l'efficience est « le rapport entre le résultat obtenu et les ressources engagées » (p. 107). Cet intérêt n'inscrit pas généralement aux orientations des

organismes publics, de tel sorte qu'ils le considèrent comme un processus normal, même s'il existe des problèmes financiers, à des réticences. Bartoli explique que celles-ci sont d'ordre idéologique et culturel et lié à un malheureux rapprochement entre logique d'efficacité et idée de rendement.

Le NPM peut être, en général, se référer en trois modèles liés en trois conditions de légitimités (Ferlie, Pettigrew, L.Ashburner, & FitzGerald, 2002) :

- La première condition de l'efficacité qui insiste les entités du secteur public d'introduire le style de management des entreprises privés. Le processus est basé sur le benchmarking, on se référant aux principes du secteur privé notamment les raisonnements industriels et des raisonnements de marché dont l'objectif est de donner l'importance aux aspects économiques de la concurrence et de la performance ;
- La deuxième condition est basée sur l'excellence et la qualité qui se focalise sur le changement de la « culture administrative » passant de la gestion classique à la gestion moderne des affaires administratives. De sorte que les organisations publiques ne considèrent que les citoyens comme étant les clients, selon lesquels doivent satisfaire leurs besoins ;
- le troisième modèle qui consiste sur la flexibilité, la décentralisation et de downsizing qui vise à introduire la notion décentralisation dans la prise de décision au secteur public. L'objectif est de donner plus d'autonomie aux managers administratifs de sorte que le management stratégique se réfère aux décisions centrales tandis que le management opérationnel se réfère aux décisions locales pour que les affaires publiques gérées de la manière plus rapide, et suivant les caractéristiques de chaque entité, de chaque région, ... etc. Par exemple, les caractéristiques d'un arrondissement d'état-civil ne sont pas les mêmes à celles des centres hospitaliers publics. La gestion de ces services doit s'intégrer dans un processus démocratisation des décisions et entre dans un cadre des « parties prenantes ».

2.1. Les composants de New management Public

Abord et Desmarais estiment trois composantes essentielles des réformes liées au New Management Public dont les organisations publiques se réfèrent toujours à concrétiser et mettre en place de la performance (Abord de Chatillon & Desmarais, printemps 2012) cité par (Lahjouji & El Menzhi, 2018):

Primo, le Managérialisme selon lequel l'atteinte de performance se focalise, d'une part sur le recours à un contrôle des dépenses des établissements de secteur public, de sorte que le modèle de NMP accorde beaucoup d'importance à l'optimisation des ressources utilisés dans le secteur public, à savoir la maîtrise des coûts reste un élément major dans la composition de ce modèle à travers premièrement, la théorie des choix publics (Niskanen, 1971), le deuxième qui consiste à chercher la performance des ressources utilisées des établissement publics (Boyne, 2003), et le troisième qui consiste à réduire le cout qu'est donc une composante essentielle pour le NMP (Kirkpatrick et al., 2005) étant donné que l'approche cliente au cœur de toute stratégie (Diefenbach, 2009).

Secundo, il s'agit de la responsabilisation où la recherche de performance est liée essentiellement à la responsabilisation, ou à l'établissement public s'engage de manière autonome, redevable (accountability) en matière de leur gestion et de leurs coûts, ou le principe de l'autonomie des managers (Barberis, 1998) est au cœur de la responsabilité. Ceci peut se décliner ainsi vers les modèles de management par objectifs et de reporting de toutes les organisations publiques.

Tertio, la contractualisation se focalise sur un accord contractuel entre les parties prenantes d'une organisation publique, dont les managers élaborent un plan d'action au préalable. Ce plan sera concrétisé par une application opérationnelle. Donc, la contractualisation est considérée comme étant un outil important de réalisation les objectifs et les accords entre au moins deux acteurs (l'administration et l'employé). Cette acception peut être expliquée de la façon suivante par l'OMS : « *la contractualisation est un processus d'entente, sur un objet donné, entre différents acteurs et basée sur un contrat* » (OMS., 2007). Par exemple le partenariat entre le secteur public et privé, pour améliorer la performance à travers du transfert de l'action privé vers l'action publique respectant le caractère d'intérêt général (benhamida & Arabi, 2019).

L'analyse de NPM nous renvoie également vers la notion de l'évaluation et le mesure de la performance comme étant un outil essentiel du contrôle de moyens et de ressources allouées, qui est passé à la gestion par résultat. L'instauration systématique des méthodes l'évaluation et la mesure de performance, il est devenu possible de contrôler les établissements publics en se basant autour d'un ensemble d'indicateurs de performance préétablis (Biondi, Chatelain-Ponroy, & Sponem, 2008). Biondi et ses collègues déclarent que l'évaluation ou la mesure de toutes réforme ou l'action publique est une tâche plus difficile (Trosa, 1992), ils ont aussi annoncent que ces

tentatives d'évaluation les réalisations des objectifs prédéfinies qui se traduisent sous forme des réformes pour établir le bilan global et concluant que les mesures de perfectionnement de l'action publique, sont en général loin d'être tenus afin de rationaliser et de démocratiser la gestion des affaires publiques

Ce paradigme comme d'autre, certes, il a été caractérisé par sa réussite sur la maîtrise des coûts économique dans la gestion des budgets des Etats, mais il présente des limites inhérentes et des anomalies liées à son exécution.

2.2. New Management Public : de PAS jusqu'à Covid-19.

Depuis les années quatre-vingt jusqu'à la crise Covid-19, la réforme de l'administration publique occupe une place très importante pour améliorer et moderniser l'action publique, et enregistre des phases marquantes dans la politique de l'administration publique. Dans ce cadre, le NMP commence à prendre sa place l'administration marocaine de manière que cette dernière devienne une administration citoyenne et démocratique. Dans cette perspective, nous allons analyser différents travaux de recherches et les rapports officiels pour traiter la question de l'instauration du NMP et ses avantages et ses limites au sein de l'administration publique marocaine.

Face à ces situations, l'Etat marocain s'est engagés au P.A.S. en signant son premier un contrat avec le FMI en 1983 (Figure 2). Cet accord a pour but, d'une part, d'appliquer les mesures destinées à réduire la demande globale afin de réduire le déficit budgétaire et celui du compte courant de la balance des paiements et d'autre part, favoriser les mesures ayant pour but d'augmenter l'offre globale.

Figure n°1: Programmes s'Ajustements Structurelle



Source: PAS (1983)

- L'adoption d'une politique de flexibilité du taux de chômage ; - Et la libéralisation du système de crédit et les mises en place d'une politique de promotion de l'épargne locale, en vue d'activer le marché financier.

Par ailleurs, une vaste stratégie de restructuration a été adoptée dans le but est la recherche de la performance des entreprises publiques et de l'administrative publique.

Le plan d'ajustement structurel a favorisé l'amélioration de la situation de macroéconomie et la modernisation de service public sans s'exercer des pressions sur les dimensions sociales, notamment dans le domaine de l'éducation et la création de l'emploi. Cependant, elle a engendré la mise en place de certaines réformes poursuivant le courant du perfectionnement de l'administration publique. Ces réformes quant à eux n'ont pas eu des bons résultats en matière de finances, administratives et organisationnelles publiques.

Le Maroc s'est trouvé face à une situation critique sur le plan économique, sociale et politique, elle se réduit de la façon suivante :

Tableau n°3 : La situation économique et administration au moment de l'application du PAS

Plan macro-économique	Plan administrative
- Une croissance faible avec des taux d'inflation élevés ; - Des dérapages au niveau des comptes financiers interne et externe ; - un endettement au niveau extérieur excessif ; - L'entrée dans un cycle de rééchelonnement ; - Et un niveau presque nul des avoirs extérieurs.	- Le fonctionnement de l'administration est handicapé par : - Une centralisation excessive des compétences et des moyens ; - Une gestion routinière et un personnel pléthorique ; - Des procédures budgétaires et financières paralysantes ; - Un mécanisme inefficace de répartition des emplois ; - Un système de rémunération opaque et inégalitaire ; - Une démobilisation du personnel en raison de l'absence de délégation et de circulation de l'information ; - Un système de contrôle et d'évaluation inopérant ; un processus législatif lent.

Source: Elaboré par nos soins

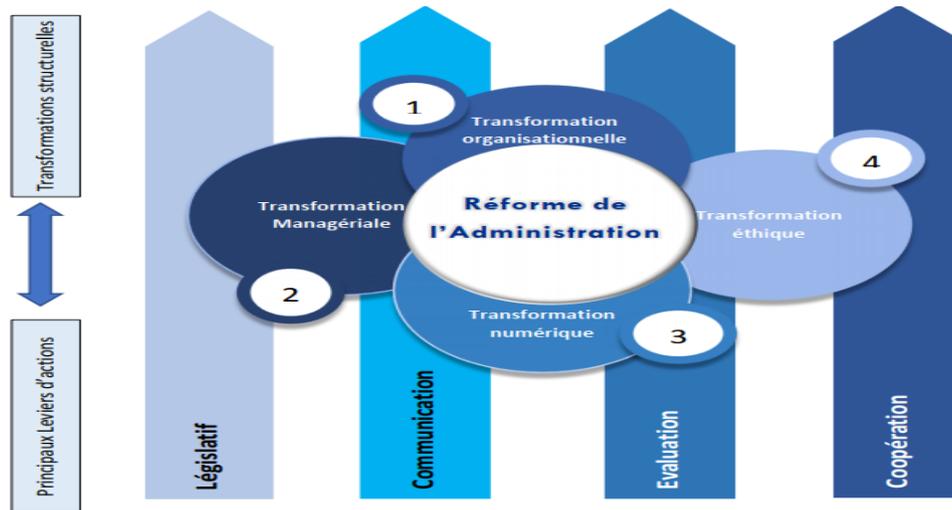
Cependant, dans l'incapacité de mobiliser des ressources internes suffisantes, le pays avait continué de façon massive à faire appel aux concours extérieurs dans le but de couvrir son déficit en ressource chose qui la confrontée à l'incapacité de faire face aux obligations de ses dettes

envers ses créanciers membres du club de Paris, des banques commerciales et d'autres bailleurs de fonds.

Plusieurs programmes ont été adoptés : en 1998, l'élaboration d'une stratégie de pacte de la bonne gestion basée sur la moralisation de la vie administrative ; la rationalisation de la gestion publique ; et la communication et ouverture sur l'environnement. Puis, entre 2000-2004, la mise en place d'un plan de développement économique et social qui édicte les principaux axes de la réforme de l'administration publique, cette réforme entre dans un cadre de modernisation des différents départements ministériels notamment à travers le rapprochement de l'administration des administrés, la rationalisation de la gestion des ressources humaines, et le développement des capacités propres de l'administration. Ensuite, dès l'année 2003 jusqu'à 2011, les organisations interactionnelles ont joué un rôle déterminant et remarquable de l'histoire de la réforme de l'administration publique. Sous le soutien les trois grands bailleurs de fonds au niveau mondial notamment la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et l'Union européenne, le Maroc bénéficie d'un Programme d'Appui à la réforme de l'Administration Publique (PARAP), avec un montant total de 9,6 MMDH, réparti en quatre années 2004-2005 (2887,36 Dhs), 2005-2006 (2247,39 Dhs), 2008-2009 (1798,58) et 2010-2011 (2740 Dhs), selon le Rapport Cour des Comptes: le système de la fonction publique (comptes, Octobre, 2017). Entre les années 2007-2012, plusieurs chantiers ont été achevé parmi lesquels le Projet de la Gouvernance Locale, le Maroc vient de renforcer de l'action publique par un appui financier du gouvernement canadien et le plan stratégique entre 2011-2015 pour la formation continue du personnel communal.

Le plan stratégique 2018-2021 pour le plan national de la réforme de l'administration (PNRA), prenant en compte l'élargissement de ses missions en 2019. En guise de ce plan, la direction générale de la réforme de l'administration avec deux directions : le premier est relatif à la modernisation de l'administration et la gouvernance et la seconde consacre la réforme de la fonction publique. Ainsi, la Fusion de la direction des études et des prévisions financières (DEPF) et de la direction du Trésor, supervision de la concurrence, réforme de l'Administration ou encore accompagnement et financement de la régionalisation avancée ... etc.

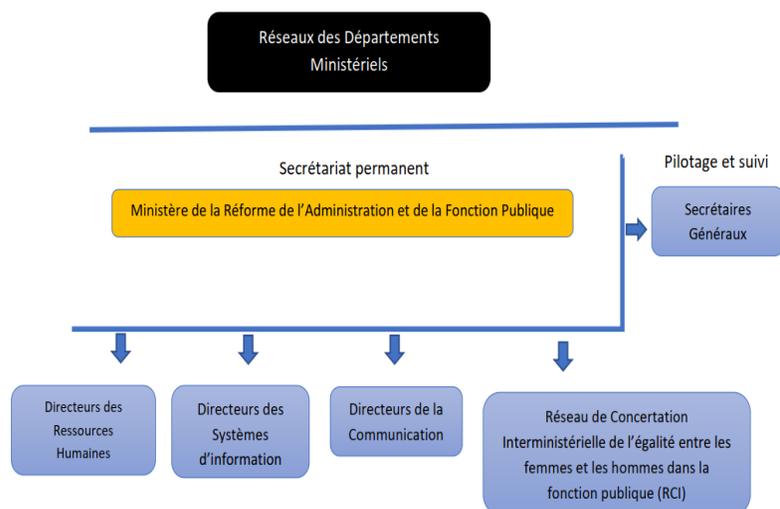
Figure n°2 : Plan National de la Réforme de l'Administration



Source: PNRA 2018-2021

Le PNRA suggère une stratégie basée sur l'intégration et la participation qui retrace les lignes d'une nouvelle culture d'action publique, afin qu'une administration publique soit performante, répond aux besoins des citoyens et d'appuyer les stratégies sectorielles, ce plan se focalise sur quatre axes qui est déclinés en 24 projets résumé en quatre axes structurants (Figure 3 et 4) : la transformation organisationnelle (5 projets) ; managériale (10 projets) ; numérique (5 projets) et éthique (4 projets); (PNRA 2018-2021).

Figure n°3 : Outils de gestion et de pilotage



Source: PNRA 2018

Ces outils opérationnels visent à assurer la coordination étroite entre les différents acteurs gouvernementaux, permettant une coordination collective de tous les établissements pour assurer la performance continue dans les quatre années qui suit mettant en place des indicateurs des mesures préétablis.

Dès l'apparition de la pandémie de Covid-19 qui a donné une nouvelle phase de réforme de l'administration publique, toute orientant vers la numérisation et la digitalisation (Er Rays et al., 2022): la réorganisation du ministère autour de groupes homogènes de missions ; renforcer la dimension économique dans la préparation des politiques publiques, sectorielles et régionales ; renforcer les prérogatives du ministère en intégrant la fonction publique, la réforme de l'administration et les affaires générales et la gouvernance ; et prendre en compte la décentralisation en renforçant la représentativité régionale du ministère.

Malgré ces différentes tentatives, la relation entre l'administration et les citoyens d'une part et les entreprises d'autre part souffrent de difficultés multiples : la complexité des circuits et procédures ; l'absence de proximité ; la difficulté d'accès à l'information ; le mauvais accueil ; et les agissements contraires à l'éthique. La transformation digitale et numérique peut être considérée comme un outil optimal pour démocratiser l'action publique et amélioration des prestations publique.

3. L'administration publique et la transformation numérique

La pandémie du Coronavirus qui a frappé de plein fouet le monde entier, a été, il faut bien le reconnaître, une occasion même de renouveler le modèle de développement mondial et permet un accélérateur de l'innovation technologique et de la digitalisation à savoir e-gouvernement, e-administration, télétravail, e-santé, e-learning, e-conférences, téléconsultations, e-commerce ...etc (Er-Rays, Lemqeddem, & Ezzahiri, La transformation numérique et des variantes de Covid-19 au Maroc : Quelle approche ?, 2022). Cette période que nous vivons est inédite et semble remettre en question notre modèle de développement sociétal, économique et surtout comportemental. Le Maroc se transforme à son tour vers la transformation numérique, il est en train d'opérer une véritable révolution. Dans le contexte de la pandémie du Covid-19, des secteurs entiers se sont ainsi fortement numérisés et digitalisés à savoir la santé, la justice, l'éducation, la direction des impôts, ... etc. Cette pandémie qui nous accable tous signent un nouveau départ de

la numérisation. Un point de non-retour pour plusieurs secteurs, et un changement de paradigmes et de modèles de travail et de développement. Dans ce contexte actuel de la crise sanitaire du Covid-19, l'introduction de la numérisation permet d'apporter une réponse adéquate et de nouvelles solutions en matière de communication, l'accès aux services de l'administration, ...etc. Cette transformation, qui constitue un gisement important d'opportunités naissantes, favorisera la croissance de l'économie numérique d'un part, stimulera d'un nouveau modèle de développement et permettra de consolider le rayonnement du Maroc.

En outre, la numérisation et la digitalisation sont devenues des enjeux majeurs qui s'imposent aujourd'hui comme étant un facteur clé de succès d'une entreprise, d'une économie, d'une administration publique ou plus largement, d'une nation. Tous les secteurs ont dû accélérer leur digitalisation de manière brutale comme outil pour accompagner les conséquences liées aux la pandémie du Covid-19.

Pour donner suite à la fin de la crise engendrée par le Coronavirus (Covid-19), le Maroc pourrait accélérer le processus de la numérisation de tous les départements ministériels. Cependant, plusieurs problèmes s'opposent à la numérisation. D'où la nécessité d'accélérer la transformation numérique des organisations dans le cadre de la mise en œuvre du plan directeur pour la transformation numérique de leurs services. À l'heure actuelle, comme mesure de lutter contre la propagation du coronavirus (Covid-19), tous les secteurs devront repenser leurs stratégies et remodeler leurs modèles de développement en termes de transformation numérique pour rester opérationnel. Il est essentiel de créer et de maintenir une culture numérique forte.

Au mieux, l'épidémie de Covid-19 donnera lieu à de nouvelles façons de faire plus agiles, plus résilientes et plus humaines qui permettront aux administrations de faire face à un large éventail de menaces, à la fois anticipées et inattendues, tout en continuant à prendre soin de leurs citoyens internes et externes.

La transformation numérique est l'un des outils de NMP selon laquelle est actuellement considéré comme une composante importante pour la bonne gouvernance des établissements publics, de sorte qu'il se caractérise par sa potentialité en matière d'efficacité et d'efficience en matière de la transformation des informations, la réduction du coût, la communication plus rapide, ... etc. Il est dorénavant estimé en tant que le garant du perfectionnement des services publics, l'amélioration

de la relation administration/client, notamment dans différents domaines de santé, de l'éducation, de la justice.

Dans ce contexte de crise sanitaire générée par le Covid-19, Le déclenchement de cette pandémie a eu un impact majeur sur l'économie mondiale, mais il a accéléré le processus d'adoption de nouveaux styles de managements, par exemple, le télétravail est une réponse efficace pour servir les organisations et les personnels à distance, ce qui aura un impact hautement positif la continuité des établissements. Cette accélération constitue un défi majeur pour les dispositifs de maîtrise des risques. Cependant, le NMP et la numérisation à l'ère de la covid-19 remet en question le modèle de développement économique, sociétal et organisationnel. La majorité des organisations privées et publiques s'engage aujourd'hui dans un processus d'écosystème homogène qui s'appelle de Digital Écosystème Management (DEM) (RMEFRA, 2020) comme un outil de concurrence et de création de la valeur ajoutée et l'amélioration de l'action publique de manière générale.

Il s'agit d'un gros changement ! Et comme tous les changements, il y a des effets négatifs et positifs. Sur le plan économique, il y aura des fermetures d'entreprises. Celles qui n'auront pas pu s'adapter à la nouvelle donne. Il y aura donc des pertes d'emploi. Mais il est urgent de penser autrement. Il y aura l'émergence de nouvelles opportunités demandant une reconversion des compétences.

4. Discussion

D'après ces différentes tentatives de l'analyse de modèle de NMP, on peut dire que ce modèle se caractérise sa multiplication des définitions. L'application de NMP au sein des organisations ou des entreprises publics une tâche difficile à réaliser, elle est évolutive, multidisciplinaire, un construit et relative, comme par exemple, durant la crise Covid-19, les priorités de chaque organisme ne sont pas les mêmes qu'avant la pandémie, prenant exemple les établissements de santé (les centres hospitaliers et les établissements de santé de bases) devront accueillir beaucoup plus des citoyens qu'avant cette crise à cause de l'augmentation des patients touchés par le virus (Er-Rays & Ait Lemqaddem, La performance hospitalière au Maroc et COVID-19 : Application d'Analyse d'Enveloppement des Données et l'indice de Malmquist, 2020) (Er-Rays & Ait Lemqaddem, Data Envelopment Analysis and Malmquist Index Application: Efficiency of

Primary Health Care in Morocco and Covid-19, 2021) (Er Rays, 2020) (Er-Rays & Ait-Lemqeddem, Concept de la performance et la crise Covid-19 : quelle ambiguïté?, 2021)). Puisque la plupart des patients n'ont pas les moyens financiers de payer les prestations de soins à cause de la perte de leurs emplois. Donc le NMP donne à ces établissements les compétences nécessaires pour mieux s'adapter au nouveau contexte économique, sociale et culturel.

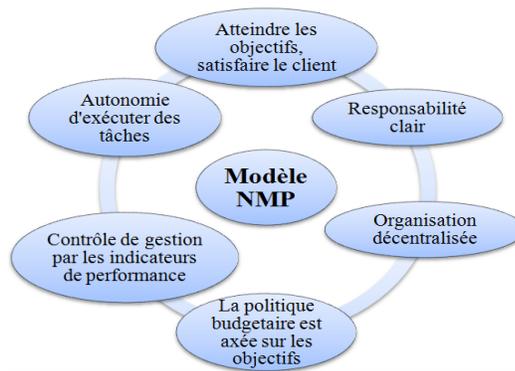
Pour cela, nous recommandons pour les administrations publiques marocaines à se baser sur cinq axes de NMP.

- La première recommandation est consacrée à instaurer une conception stratégique doit être élaborée par l'Etat en se basant sur trois axes basiques : les objectifs, les valeurs et la légitimité.
- La deuxième recommandation consiste à se concentrer sur les exigences sociétales (intérêt général),
- Le troisième focalise sur le rôle des Top Management de l'action des organisations publiques en tant que « catalyseur » et créateurs de valeur ajoutée qui s'orientent vers d'une part l'horizon verticale et horizontal, d'autre part en amont et en aval, de sorte qu'il se caractérise par une coordination et une collaboration, en prenant en considération les compétences dans la gestion publique.
- La quatrième consiste à s'engager vers un management intelligent en collaboration avec des différents départements publics au-delà des inspirations traditionnelles de l'organisation.
- La cinquième recommandation est consacrée de manière qu'il y aura une coproduction dans la mesure où l'administration et leurs acteurs associés interviennent de façon coordonnée.

L'analyse de NPM nous renvoie vers la notion de l'évaluation et la mesure de la performance comme étant un outil essentiel du contrôle de moyens et de ressources allouées, qui est passé à la gestion par résultat. L'instauration systématique des méthodes d'évaluation et la mesure de performance, il est devenu possible de contrôler les établissements publics en se référant à des paramètres bien déterminés en matière d'efficacité et d'efficience (Biondi, Chatelain-Ponroy, & Sponem, 2008). Biondi et ses collègues déclarent que l'évaluation ou la mesure de toutes réformes ou l'action publique est une tâche plus difficile (Trosa, 1992), ils ont aussi annoncé que ces tentatives d'évaluation des réalisations qui sont prédéfinies par les objectifs lesquels se traduisent sous forme de réformes pour établir le bilan global et conclure des actions de

modernisation de la gestion publique, sont en général loin d'être tenus afin de rationaliser et de démocratiser la gestion des affaires publiques. Ces auteurs ont exprimé que « *le NPM est une notion pluridisciplinaire qui prend en compte les domaines suivants : la gestion stratégique, financière, marketing et ressources humaines. C'est un modèle qui se fonde sur la modernisation des organisations publiques* » (Amar & Berthier, 2007) (Figure 5).

Figure n°4 : Le modèle New Management Public



Source: Er-Rays 2020, inspirée d'Amar A. et Berthie L.,

Conclusion

L'amélioration de performance de l'administration marocaine durant la crise Covid-19 et ses variants, et plus particulièrement de ses établissements, apparaît comme une nécessité majeure. Ce mouvement se concrétise par l'instauration de modèle de NMP qui répond aux besoins des établissements publics toutes en respectant les attentes des citoyennes qui sont considérés comme étant des clients potentiels à ne pas négliger. Les tentatives des autorités publiques d'appliquer les différentes réformes ne sont pas en général couronnées, par une réussite totale, dans la mesure où il existe aujourd'hui des freins à la moralisation de la vie administrative. D'où la nécessité d'ouvrir plusieurs des débats publics et privés identifier afin de proposer des pistes de réflexions. L'avènement d'une réel débat scientifique et académique autour de NMP et la transformation numérique sont considérés comme une étape importante pour aider les nations et les organisations privées et publiques à mieux comprendre les progrès socio-économiques, ainsi pour répondre aux nouvelles conditions de la concurrence tant que nationale qu'internationale.

BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (printemps 2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *MITOP*, 16(3), 9-24. Consulté le 02 26, 2021
- Ait Lemqeddem, H. (2009). *Rationalisation et optimisation de la dépense publique : cas du ministère de la santé*. Rabat: Thèse en français] Faculte de droit et de sciences économiques agdal Rabat, - 573 p. ; 29 cm.
- Ait-Lemqeddem, H. (2020). *Vers un nouveau modèle économique*. Récupéré sur CERSS.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1973). Property Rights Paradigm. *Journal of Economic History*, vol. 33, 16-27. Consulté le 01 17, 2021
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Revue du Recemap*, 7.
- Bartoli, A. (1997). *Le management des organisations publiques*. Paris: Dunod.
- BARTOLI, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod, 2ème édition de collection Management public.
- benhamida, h., & Arabi, m. (2019). The practice of hospital internal contracting: towards a new public management. *Munich Personal RePEc Archive, Boumerdes University, Tizi ousou University*, 1-19. Consulté le 01 14, 2021
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2008). De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats. *Politique et Management Public*, 16(3), 113-125.
- Bouquin, H., & Kuszla, C. (2013). *Le contrôle de gestion*. PUF, 10e édition.
- BOURGUIGNON, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *ECCGA*, 931-941.
- Box, R. C. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *ARPA*, 29(1), 19-43. Consulté le 02 28, 2021
- Buchanan, J. M. (March 1969). External Diseconomies, Corrective Taxes, and Market Structure. *AER*, 59(1), 174-77.

Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. Paris: Ecole des Mines de Paris.

comptes, C. d. (Octobre, 2017). *Système de la fonction publique*. Rabat. Consulté le 02 08, 2021

Dolowitz, D., & Marsh, D. (2000). Learning From Abroad: the Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*, 13, 1, 11. Consulté le 01 14, 2022

Donald, J. S. (2006). What is Wrong with the New Public Management?" *Comparative Public Administration. Research in Public Policy Analysis and Management*), Emerald Group Publishing Limited, Volume 15, 593–602. Consulté le 01 29, 2021

Donald, J. S. (2006). What is Wrong with the New Public Management?" *Comparative Public Administration*. (E. G. Limited, Éd.) *RPPAM*, 15, 593–602.

Er Rays, Y. e. (2020, Octobre). La performance des établissements des soins de santé de bases au Maroc et COVID-19 : Application d'Analyse d'Enveloppement des Données et l'indice de Malmquist. *RFEG*, 1(4). Consulté le 12 27, 2021, sur <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/110>

Er-Rays, Y., & Ait Lemqaddem, H. (2021). Data Envelopment Analysis and Malmquist Index Application: Efficiency of Primary Health Care in Morocco and Covid-19. *TURCOMAT*, 12(5), 971-983. doi:10.17762/turcomat.v12i5.1741

Er-Rays, Y., & Ait Lemqaddem, H. (2020). La performance hospitalière au Maroc et COVID-19 : Application d'Analyse d'Enveloppement des Données et l'indice de Malmquist. *IJAFAME*, 1(2), 334-352. doi:10.5281/zenodo.4027715

Er-Rays, Y., & Ait-Lemqaddem, H. (2021). Concept de la performance et la crise Covid-19 : quelle ambiguïté? *RCCA*, 5(3), 212-232. Consulté le 12 28, 2021, sur <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/754>

Er-Rays, Y., & Ait-Lemqaddem, H. (2021). La performance de Système de Santé Marocain et COVID-19 entre le système bismarckien et le système beveridgien. *IJARIMSS*, 4(1), 1-17. Consulté le 12 28, 2021, sur <https://ijarimss.org/Publishing/volume4-issue1-ER-RAYS-YOUSSEF.pdf>

- Er-Rays, Y., Lemqeddem, H. A., & Ezzahiri, M. (2022). La transformation numérique et des variantes de Covid-19 au Maroc : Quelle approche ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- Ferlie, E., Pettigrew, A., L.Ashburner, & FitzGerald, L. (2002). The New Public Management In Action. *Public Administration*, Volume 76, Issue3, 590-591. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00119>. Consulté le 01 16, 2021
- Jensen, M. C., & Meckling, W. C. (1979). Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management. *Journal of Business*, vol. 52, n°4, n.d.
- Lahjouji, K., & El Menzhi, K. (2018). Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? (pp. 1-15). Rabat: Université Mohamed V – Rabat (Maroc). Consulté le 02 02, 2021
- Leibenstein, H. (1978). On the Basic Proposition of X-Efficiency Theory. *American Economic Review*, vol. 68, issue 2, 328-32.
- OMS. (2007). *La contractualisation dans le secteur de la santé*. Genève, P 5: OMS. Consulté le 02 07, 2021
- Pesqueux, Y. (2020). *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)*. France: Hesam Université. Consulté le 02 06, 2021
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press, (première édition).
- RMEFRA. (2020). *Rapport du ministère d'économie , des finances , et de la reforme de l'administration du Maroc*: RMEFRA. Consulté le 01 03, 2022
- Trosa, S. (1992). La modernisation est-elle évaluable ? *Politiques et Management Public* 10 (4), 65-83. Consulté le 01 21, 2021