

**Le nouveau management public et la gouvernance
des établissements publics au Maroc : Entre
performance et reddition des comptes.**

**New public management and governance of public
establishments in Morocco: Between performance
and accountability.**

Mr. Abbas BENTAJA, (Doctorant)

*Laboratoire d'Etudes en Sciences Economiques et
politiques publiques Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail de Kenitra, Maroc*

abbes.bentaja3@gmail.com

Mr. Hicham ASSALIH, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire d'Etudes en Sciences Economiques et
politiques publiques Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail de Kenitra, Maroc*

hicham.assalih@uit.ac.ma

Résumé :

Les établissements publics marocains ont été depuis l'indépendance du Maroc le fer de lance du développement économique et social du pays, même si, sont souvent qualifiés de non performants, et souffrent d'énormes dysfonctionnements et des déficiences vue la manière dont ils sont organisés et leurs finalités. Aussi, ce secteur spécifique se trouve en mi-chemin entre les missions du secteur public et les contraintes de performance souhaitée. Dans ce sens, et au cours de ces dernières années, l'Etat marocain a fourni plus d'efforts dans l'objectif principal est d'améliorer la gouvernance et la performance, du fait qu'il est engagé dans un processus de modernisation de leur gestion publique soutenu par la lettre royale adressée aux participants au Forum National de la Haute Fonction Publique organisée le 27 février 2018 à Skhirat. De plus, plusieurs pays optent dans sa stratégie à la privatisation, ce qui remis en cause le rôle même de l'Etat. Théoriquement, les entreprises publiques souffrent d'une faible gouvernance et d'insuffisance de productivité, cela implique que ces derniers doivent s'adapter à l'évolution et à l'environnement pour persister surtout avec l'impact des crises comme celle du Covid-19, ou plus profondément, pour ne pas peser lourd sur le budget général de l'Etat, comme il a dit Karp (2005, p. 88) elles doivent « accepter qu'elles doivent faire face à la réalité du changement pour réussir ».

Notre article vise à cerner l'étendue du nouveau management public et de répondre à la question principale de notre recherche : **Quels apports du nouveau management public, de la gouvernance et de la reddition des comptes à la performance et l'efficacité des organisations publiques ?**

Mots clés : Nouveau Management Public, Gouvernance, Performance, Etablissement public, Reddition des comptes

Abstract:

The Moroccan public institutions have been the spearhead of the economic and social development of the country, even if they are qualified as non-performing, and suffer from huge dysfunctions and deficiencies in the way they are organized and their purposes. this specific sector is halfway between the missions of the public sector and the desired performance constraints.

the Moroccan state has provided more efforts in the main objective to improve governance and performance, as it is engaged in a process of modernization of their public management supported by the royal letter addressed to the participants in the National Forum of the High Civil Service held on February 27, 2018 in Skhirat. In addition, several countries opt in its strategy to privatization, which questioned the very role of the state.

Public enterprises suffer from weak governance and insufficient productivity, this implies that they must adapt to the evolution and the environment to persist especially with the impact of crises like the Covid-19, or more profoundly, not to weigh heavily on the general budget of the State, as he said Karp (2005, p. 88) they must " they must face the reality of change to succeed.

Our article purpose aims to identify the new public management and to answer the question of our research: What are the contributions of the new public management, the governance and the accountability for the performance and effectiveness of public organizations?

Keywords: New Public Management, performance, Governance, Public Establishment, Accountability.

1- INTRODUCTION

Le Maroc, à l'instar d'autres pays du monde, a vu au fil de ces deux dernières décennies son secteur public évoluer, même si, avec les conjonctures internationales très délicates. Les établissements publics marocains ont été depuis l'indépendance du Maroc et même avant l'une des premières manifestations pour accéder à la modernité de l'Etat. En effet, ces établissements ont joué le rôle de fer de lance du développement économique et sociale dupays, nonobstant, sont souvent qualifiés de non performants, et souffrent d'énormes dysfonctionnements et des déficiences vue la manière dont ils sont organisés et leurs finalités, aussi, ce secteur spécifique se trouve en mi-chemin entre les missions du secteur public et les contraintes de performance souhaitée et doivent s'adapter aux orientations stratégiques de l'Etat et à certaines contraintes budgétaires, ce qui fait que cela reste un défi majeur pour les décideurs et les parties prenantes au sein même de ces organisations.

Dans ce sens, et au cours de ces dernières années, l'Etat marocain a fourni plus d'efforts dans l'objectif principal est d'améliorer la gouvernance et la performance. En outre, il est engagé dans un processus de modernisation de leur gestion publique soutenu par la lettre royale adressée aux participants au Forum National de la Haute Fonction Publique organisée le 27 février 2018 à Skhirat. De plus, plusieurs pays optent dans sa stratégie à la privatisation, ce qui remet en cause le rôle même de l'Etat, sachant que les entreprises privées sont toujours performantes surtout au niveau des secteurs stratégiques.

Théoriquement, une simple vue d'ensemble sur le dual du secteur privé-public, on constate que les entreprises des secteurs privés sont plus efficaces et compétitives grâce au modèle de gestion adopté qui se base sur le contrôle et l'incitation, ce qui veut dire le résultat. Alors que les entreprises publiques souffrent d'une faible gouvernance et d'insuffisance de productivité. Ce qui précède implique que ces derniers doivent s'adapter à l'évolution et à l'environnement pour persister surtout avec l'impact des crises comme celle du Covid-19, ou plus profondément, pour ne pas peser lourd sur le budget général de l'Etat comme il a dit Karp (2005, p. 88) elles doivent « accepter qu'elles doivent faire face à la réalité du changement pour réussir ». L'intérêt accordé aux établissements publics par l'Etat soit au niveau de l'accompagnement à l'évolution de l'environnement, soit au niveau de l'amélioration de la performance est croissant. Dans les économies émergentes, la nouvelle gestion publique est très connue par les institutions financières internationales, y compris la banque mondiale et le fonds monétaire internationale

(FMI). Ils l'ont traité comme, une piste ou un atelier de travail plus poussé qui met l'accent sur la bonne gouvernance, la transparence, la reddition des comptes et même l'instauration d'un modèle de gestion administrative des nouvelles attentes sociales en accroissement avec l'avènement de nouvelle technologie de l'information.

Pratiquement, ces deux dernières décennies, il y a une tendance d'introduire les théories appliquées au niveau de la gestion du secteur privé au secteur public, malgré que ce type de changement, d'évolution et de pratique soit disant du management contemporain au lieu du management Wébérien bureaucratique reste inconnu ou entravé par la culture de résistante.

L'hypothèse phare de cette pratique commerciale était à la fois l'amélioration de l'efficacité et l'efficacité des organisations publiques.

Partant du même objectif qui se base sur l'amélioration de la performance au niveau du secteur public. La plupart des pays de l'OCDE ont pris l'initiative de s'engager dans le processus de modernisation et valorisation de la gestion publique en prenant en compte la demande sociétale très élevée, suivant une logique du nouveau management public au détriment du paradigme bureaucratique ou Wébérien. De ce fait, ce dernier est devenu un modèle international pour la réforme de l'administration publique.

En effet, l'intelligence managérielle au niveau de la gestion des affaires publiques a visé une sorte de transformation structurelle sur plusieurs plans. Allant d'organisationnel jusqu'à l'éthique en passant par le manageriel et le numérique pour une refonte totale du fonctionnement de l'administration et une remise en question du rôle de l'Etat. En se basant sur les principes du courant du nouveau management public (Laking (2002) combinant flexibilité, réactivité et mutabilité. Le Maroc quant à-il, a lancé plusieurs chantiers de réformes pour moderniser la gestion publique et appliquer les pratiques de la bonne gouvernance. Et ayant comme base, la réforme phare de 2003 relative au contrôle financier qui s'inscrit dans le cadre général de la restructuration du secteur des EEP dans son ensemble. Cette réforme a été mise en place en vertu de la loi 69-00¹.

Le but ultime est d'atteindre la performance organisationnelle et financière à travers l'efficacité économique et pour rendre l'administration au service des citoyens-usagers ainsi que la responsabilité sociétale des administrations visant l'intérêt général.

¹ : Dahir n° 1-03-195 du 11 novembre 2003 portant promulgation de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. BO n° 5.170 du 18 décembre 2003.

Notre article vise à cerner l'étendue du nouveau management public, en tant qu'une nouvelle théorie qui se base sur des principes et piliers qui vont participer au changement du paradigme en mettant l'accent sur le développement de la performance et la reddition des comptes au sein des établissements publics. Également, c'est de répondre à la question principale de notre recherche : **Quels apports du nouveau management public, de la gouvernance et de la reddition des comptes, à la performance et l'efficacité des organisations publiques ?**

Pour cela, et suivant l'enchaînement de l'évolution et pratique du new public management. Nous tentons d'analyser notre article selon la structure suivante : au niveau de la première partie, nous traiterons le NPM pour faire sortir les éléments adaptables à toute forme d'établissement. En deuxième partie, nous décrivons l'évolution de la gouvernance et la place de la reddition des comptes. Et en troisième et dernière partie ; l'appréciation de la performance les organisations publiques marocaines.

2- Méthodologie de recherche adoptée :

Concernant la méthodologie de recherche, et d'une manière générale, il y a deux grands modèles en matière de recherche coexistent :

Le premier est le modèle dominant nord-américain caractérisé par des démarches quantitatives déductives, mettant un fort accent sur des méthodes structurées et se limitant à un objet de recherche volontairement restreint à des fins de confronter la théorie aux faits. Le second est le modèle européen, plus qualitatif, inductif, souvent qualifié d'approximatif, où l'accent sur la méthode n'est qu'accessoire et où il n'y a pas d'effort véritable d'accumulation. L'objectif est là d'expliquer un problème dans son contexte, de manière globale, dans sa dynamique.

En outre, tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer.

De ce fait, trois grands paradigmes épistémologiques sont identifiés en science de l'organisation. Le premier est le paradigme positiviste qui vise à expliquer la réalité. Le deuxième est le paradigme interprétativiste qui consiste à comprendre la réalité et le troisième c'est le paradigme constructiviste a comme objectif de construire la réalité. De ce qui précède en tant que démarche et paradigme de recherche en sciences de gestion, nous allons utiliser le paradigme positiviste dans l'objectif d'expliquer la réalité à travers l'observation et à partir des théories déjà existantes, puisque notre article reste théorique et qui vise à confronter les théories aux faits.

3- Le nouveau management public :

3-1- La genèse et l'évolution du nouveau management public (NMP)

Partant de la définition du management public annoncé par Annie BARTOLLI² (p.98) en 2015 disant que le management public « est 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 », et partant de la définition du management annoncé par Alain Thiétart³ en 1999 comme étant « une action, un art ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, pouvant être appliqués à une entreprise publique, ainsi qu'à une entreprise privée ». La gestion que ce soit publique ou privée joue un rôle primordial pour le bien être à tous les niveaux (Économique, social et politique) et le résultat de la gestion est considérable, mais ceci implique la coordination entre l'effort humain et matériel, car l'objectif d'une organisation est d'arriver à la performance par l'utilisation des ressources avec efficacité et efficience. Dans ce sens, de nouveaux modes de gestion ont débuté de s'introduire progressivement à la gestion des affaires publiques dans le monde entier visant principalement la modernisation de l'Etat. Avec l'évolution accélérée des contextes juridiques, politiques et socio-économiques, le management wébérien considéré depuis ex-temps comme une modalité d'efficacité et d'efficience a été remise en cause, et un nouveau courant de pensée a vu le jour et milite pour le développement d'une nouvelle école apparue sous plusieurs appellations, le nouveau management public, la nouvelle gestion publique ou le new public management, ce théorème a fait l'objet de plusieurs recherches et analyses et s'avère que l'on confronte deux aspects différents, le secteur public et le secteur privé, soit disant la théorie libérale et sociale, de ce fait, un rapprochement s'impose pour décortiquer deux idéologies opposées afin d'expliquer les fondements, les finalités et les enjeux du management public.

L'avènement du new management public est la résultante de l'insuffisance ou le manque de la gestion optimale des ressources de l'Etat. Dans les politiques de modernisation, la gestion publique constitue une base de la performance du fait qu'elle permette au gouvernement d'exprimer la volonté des citoyens-usagers. Comme l'a fait valoir l'ancien Premier ministre australien Hawke : « Notre bien-être économique, politique et social dépend du secteur public et de ses pratiques de gestion ». Ainsi, le secteur public à travers sa direction et ses employés

² : Annie. BARTOLLI., Dunod, (2015). Management dans les organisations publiques.

³ : Alain Thiétart et al., Dunod, (2014). Méthodes de recherche en management.

touche toute notre vie de manière directe et indirecte.

La naissance de la nouvelle gestion publique ce n'était pas au hasard, il a été précédé par de multiples critiques proposant d'autres alternatives dont gérer les organisations publiques sans négliger de faire une distinction entre le secteur public et privé. Ces dernières années, la vision des citoyens vis-à-vis la qualité des services de leurs administrations, et l'analyse académique de la part des chercheurs, ont remis en question le rôle de l'Etat, et pose, soit disant la question d'efficacité des principes manageriels des deux secteurs. En effet, pour faire sortir les organisations publiques de l'état de stagnation dans la gestion de ces affaires, certains défendent pour l'applicabilité du new public management et ces principes en tant que tels, dans ce sens, la raison principale, c'est d'avoir des services de qualité et d'améliorer la gouvernance du service public. D'autres, vont plus loin avec un raisonnement plus large que les premiers, c'est la qualité des services rendus, en plus, la réalisation du résultat.

Théoriquement, en traite le parallélisme public-privé, on trouve au niveau de ce dernier, que l'actionnaire est satisfait, les services sont bons, la qualité des produits également, et cela, même si, avec le type de management classique très critiqué par des savants. Ces derniers optent pour le management contemporain, qui vise à inverser la séquence, c'est-à-dire au lieu d'avoir comme seul et ultime objectif de satisfaire l'actionnaire, vous êtes dans l'obligation de satisfaire en premier temps l'employé. Si ce dernier est satisfait, fera bien son travail et par conséquent, un produit de qualité, donc il y a bon résultat ce qui implique un actionnaire satisfait, par conséquent, le tout est satisfait au détriment du management bureaucratique qui vise l'actionnaire en premier rang. Et pour cela, ce courant a fait appel à des méthodes de gestion issus du secteur privé, générant ainsi une série de réformes initiées par de plusieurs pays à travers le monde. Ce paradigme a visé la transposition des outils de management du secteur privé, et de l'audit interne en particulier vers le secteur public.

En revanche, c'est vrai que les entreprises publiques et privées sont régies par deux logiques différentes, les dernières sont pilotées par la loi du marché, l'autres, constituent un instrument de mise en œuvre des politiques publiques. Toutefois, avec l'internationalisation et la technologie de l'information et de la communication, les deux se placent dans des situations similaires avec une grande importance accordée par les gouvernements, qui tentent de rapprocher les deux modèles dans le cadre d'une bonne gouvernance de la réforme des administrations publiques. Malgré chacun des deux notions présentent des arguments de base disant que la gestion publique et privée est fondamentalement différente, du fait que l'intérêt public diffère des intérêts privés. Les agents publics exerçant le pouvoir souverain de l'Etat et qui sont responsables envers les

valeurs de la démocratie et non plus envers un groupe d'intérêt particulier, voire même la constitution exige un traitement égal des citoyens et exclut toute sorte de discrimination ou sélectivité qui est la base de maintiende la rentabilité.

3-2 : Originalité et évolution de la réforme :

La nouvelle gestion publique est la résultante d'une évolution au niveau du fond et de la forme du service public en passant d'une politique axée sur l'aspect de « laisser faire » apparue au 19^{ème} siècle, à l'apparition après la 2^{ème} guerre mondiale de ce qu'on appelle en anglais « Welfare state » où la gestion étatique s'est focalisée sur la rationalisation et l'optimisation des services publics comme il a dit El Mouissia⁴ en 2020.

Ce courant appelé en anglais New public management est apparu premièrement au Royaume-Unis environ les années 80 à travers le lancement d'une série de réformes à travers un mouvement de privatisation. Également, l'initiation à la réforme de la gestion publique qui ont pour vocation le renforcement de la qualité du service public et la gestion optimale des fonds de l'Etat. Dans cette conception, des agences ont été créées pour but de fournir des services de qualité en se basant sur un mode de fonctionnement plus proche du secteur privé, ayant comme pilier la qualité des services à moindre coût. Cette réforme a été suivie par l'élaboration d'un cadre réglementaire convenable au nouveau contexte encourageant l'efficacité, l'efficience et l'équité de la fonction publique (Amar & Berthier, 2007)⁵.

Par ailleurs, la crise financière qu'a connue la Nouvelle Zélande la poussée a entamé une série de réformes en 1980 pour la faire face. Ces pratiques de gestion ont porté sur ce qui est locale, financière et concernant le partage de la responsabilité (Amar & Berthier, 2007). On outre, plusieurs Etats ont adhéré successivement aux principes et piliers de la nouvelle gestion publique, les Etats-Unis en 1993, le Canada en 1994, la Belgique en 1994, le Japon en 1996, l'Allemagne en 1999, mais en France n'a vu le jour qu'en 2000 et dans d'autres pays de l'OCDE (Organisation de coopération et Développement Economique) ainsi que dans plusieurs pays en voie de développement.

Le Maroc, et pour surmonter les défaillances de la gestion publique et faire face à un environnement en évolution accélérée a entamé les actions de la modernisation de son appareil administratif depuis la fin des années 2000. Et cela par l'élaboration d'un pacte de bonne gestion

⁴ : Imane EL MOUISSIA. ; Edition 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.

⁵ : Anne Amar, Ludovic Berthier, Le Nouveau Management Public : 2007. Avantages et Limites The New Public Management : Advantages and Limits.

ayant pour objectif d'instaurer les mécanismes de modernisation de la gestion publique. De plus, le plan national de développement économique et sociale de 2000 à 2004 consacre un axe à la réforme administrative mettant en exergue de nouvelles orientations stratégiques à l'instar du rapprochement administration-administrés et la rationalisation des ressources humaines.

Pendant les années 1980 et jusqu'au début des années 1990, le nouveau management public occupé une place prépondérante dans le jargon de l'administration publique, non seulement au niveau des pays de naissance, mais également dans le tiers monde. En plus, ce dispositif représentait le concept phare des réformes des établissements publics (Pollitt & Boukaert, 2004)⁶, du fait de son développement à travers tout le monde sur le plan théorique ainsi que sur la pratique. Son succès partout dans le monde est due forcément à sa capacité comme locomotive pour remédier aux dysfonctionnements et défaillances caractérisant la gestion publique à la fin du 20^{ème} siècle.

La multiplication ainsi que la diversification des réformes managerielles ayant comme bases des principes inspirés du nouveau management public a guidé les institutions vers des mobilisations collectives au niveau de la plupart des secteurs d'activités.

Annie Bartoli⁷ en 2005 a évoqué la notion du 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 », en plus de sa définition ainsi évoqué, il a conceptualisé le terme sous forme d'une désinstitutionnalisation de l'Etat administratif, le même auteur a montré que le principe d'« accountability » est un des piliers du nouveau management public. De plus, ce principe permettant de rendre compte présente l'intérêt de légitimer le recours au contrôle externe et de donner plus d'importance au contrôle interne au sein des entités publiques. Le management public en tant que style de gestion innovant ou l'innovation managerielle comme ils ont dit MESSAOUDI, BINKOUR et EL ABIDI⁸ en 2022, vise à stimuler l'efficacité et l'efficience de l'action publique. Et pour réussir à aboutir à l'efficacité, certaines conditions sont à prendre en compte sans négliger le caractère social du service public, notamment :

⁶ : Pollitt & Boukaert, 2004 public management reform, a comparative analysis –Oxford.

⁷ : Annie. BARTOLI., Dunod, (2015). Management dans les organisations publiques.

⁸ : MESSAOUDI, BINKOUR et EL ABIDI ; 2022. Innovation managériale et performance globale : Cas des PME familiales au Maroc – Article-Revues MJBS, Vol 2 N°1.

- La fixation des objectifs avec un terme défini, mesurable, dans le même sens que les objectifs et attributions du service concerné ;
- L'utilisation optimale des ressources engagées ;
- La mesure de satisfaction des citoyens-usagers ;
- La décentralisation et l'instauration d'un système de coopération entre les différents compartiments de l'Etat.

Dans les mêmes logiques et raisons, plusieurs savants ont milité en faveur de l'émergence du NPM pour une fin de remédier à l'inefficacité des organisations publiques à travers la gestion optimisée, de surmonter les crises financières et les besoins de liquidité, de s'inscrire dans une conception néo-libérale, et par besoin de transposition et imitation pour les pays en voie de développement.

Selon les prédécesseurs comme Anne AMAR et Ludovic BERTHIER, la nouvelle gestion publique trouve ses origines dans les courants de pression interne et externe dans le secteur public. Ils estiment que, pour l'amélioration de l'efficacité des organisations publiques, il importe de recourir au changement des nouvelles pratiques de gestion, à travers l'instauration d'une culture d'audit et un système de justification des actions auprès de l'opinion publique, dans la mesure où le nouveau management public vise à développer davantage une culture de contrôle interne dans la base d'une analyse coût-performance en mettant en place des critères d'appréciation de la performance inspirés du secteur privé, et cela via la mise en place d'un contrôle de gestion au sein des établissements publics.

Le nouveau management public en tant que nouveau mouvement qui s'est propagée dans le monde entier a mis l'accent sur l'importance de la définition des indicateurs de pilotage des activités, de contrôle de gestion, de planification, de contractualisation, de coordination et de l'appréciation des décisions de gestion budgétaire et comptable. On outre, la nouvelle gestion publique vise à mettre la gestion publique en exergue qui permette de remettre en question le rôle de l'Etat et ses missions et faire entrer le redéploiement des stratégies et mobilisée les moyens pour atteindre les objectifs escomptés.

3-3 : Les principes fondamentaux du nouveau management public :

Le nouveau management public en tant que discipline de gestion très avancée à des propositions aussi larges et variées que la manière de leur utilisation au sein des organisations publiques. Ils vont des instruments techniques et technologiques, qui par leurs composantes même, connaissent un succès hors du commun et une évolution extraordinaire, aux meilleures façons

de trouver une liaison entre ses établissements publics.

Bartoli⁹ en 2005 a défini le management public 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 ». Pour le NPM, Pollitt¹⁰ en 2004 a jugé qu'il existe plusieurs définitions proposées par plusieurs auteurs, mais ce concept est en constante évolution pour s'adapter aux contextes locaux très variés. Ainsi Bezes¹¹ a défini le NPM comme étant « un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues des savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes et de systématisations produites par des organismes comme l'OCDE ».

Par ailleurs, la nouvelle gestion publique s'appuie en fait sur la programmation, la contractualisation, la coordination et l'évaluation des décisions et mis en place les principes d'Economie, d'efficacité et d'efficience, ce qu'on appelle les trois E. Urio¹² en 1998 fait appelle à une définition qui se base sur l'emploi des méthodes et des outils issus du secteur privé, ainsi que la recherche de la performance et de résultats. Pour (Pupion PC., Chappoz Y., 2015)¹³ cet exploit permet de concilier plusieurs notions importantes à savoir, flexibilité, efficacité, efficience et évaluation. Ce courant de pensée strictement impliqué dans la recherche de l'atteinte du résultat au niveau du secteur public, aide les gouvernements à reconstruire leurs relations avec les gouvernés à travers la responsabilisation de l'administration, et considère de ce fait, le NPM en tant que levier de changement et de pratique qui se base sur l'opinion publique, sur la concertation avec les différentes parties prenantes. GARDERE E., 2012 a évoqué que cette nouvelle théorie est : « Un système de gouvernance qui favorise l'adoption, au secteur public, des méthodes du management privé qui rend les entreprises efficaces sur le marché. Enfin, la nouvelle gestion publique est concrètement l'application des techniques managerielles du secteur privé au public ».

3-4 : Les objectifs du nouveau management public :

A partir du constat théorique et pratique disant que les établissements publics souffrent

⁹ : Annie. BARTOLI., Dunod, (2015). Management dans les organisations publiques.

¹⁰ : Pollit et Bouckaert, 2004, Christopher Pollitt et Geert Bouckaert : public management reform, a comparative analysis.

¹¹ : PHILIPPE BEZES. ; Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008) (PUF, 2009).

¹² : E. Urio. 1998 ; La gestion publique au service du marché Université de Genève - p. 91-124.

¹³ : Pupion PC., Chappoz Y., 2015- Gestion & Management Public, vol.4, n°1, Septembre- octobre 2015, p.1-3.

d'énormes dysfonctionnements et lacunes ainsi que la non satisfaction des citoyens. Ces derniers sont amenés à envisager des restructurations organisationnelles, l'adoption de nouvelles techniques de management à l'instar du contrôle de gestion, du contrôle interne, marketing public, comptabilité analytique, gestion par projet et le management participatif, sans oublier l'introduction des technologies de l'information et de la communication (e-gouvernement).

Les nouvelles pratiques de gestion sont des nouvelles conceptions ou un nouveau cadre de gestion inspiré du secteur privé pour l'appliquer au secteur public et qui a été développé pour rationaliser les comportements des organisations publiques en visant à améliorer la qualité des services et la rentabilité des ressources disponibles à travers quatre catégories d'objectifs qui se résument comme suit :

- **L'efficacité** : le NPM cible l'amélioration de l'action publique pour une meilleure qualité des services rendus aux citoyens-usagers. Aussi, il tente de déterminer à quel point les nouvelles pratiques inspirées du secteur privé aident à la réalisation des objectifs fixés dans les délais impartis et avec un taux de risque acceptable.
- **L'efficience** : a pour but d'optimiser les moyens disponibles, de les mettre en œuvre dans la finalité d'atteindre les objectifs fixés et de réaliser les missions confiées. C'est un nouveau renvoi à la ligne de réalisation d'une économie d'échelle grâce à une meilleure qualité de production et une utilisation optimale des ressources engagées.
- **L'ouverture et l'accessibilité** : dans cet objectif, les établissements et organisations publics doivent être toujours à l'écoute des usagers à travers leurs implications dans

le processus de prise de décision, assurer l'accès aux services avec des horaires adaptés et à travers la simplification des procédures et nomenclatures.

- **La responsabilisation** : implique la nécessité de rendre comptes à travers l'évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions publiques.

4- La gouvernance dans les établissements publics :

En se référant à l'article 92 de la constitution de notre pays qui exige de se conformer notamment aux principes d'égalité des chances, de méritocratie et de transparence. Également de l'article 154 également stipulant que les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens aux services publics, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations rendues. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régit par les principes et

valeurs démocratiques consacrés par la constitution, on peut dire, que la gouvernance des établissements publics vise la satisfaction des citoyens-usagers à travers la production des services de qualité dans les meilleurs délais.

4-1 : Définition de la gouvernance :

La gouvernance vient du terme anglais « gouvernance » désigne l'ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle. Ce concept aussi large que possible s'applique à tous les niveaux de l'organisation.

La notion de la gouvernance ainsi développée plus haut regroupe voire même englobe quelques piliers du nouveau management public comme : les modalités de décision, la planification stratégique, gestion et contrôle, ainsi qu'elle s'appuie sur une articulation des pôles de décision formalisé par l'interaction des différentes parties prenantes au sein des différentes structures.

4-2 : Les objectifs de la gouvernance :

La bonne gouvernance en tant que nouveau concept développé dans les dernières décennies, et qui devient une réalité à notre temps, aussi un objectif souhaité soit au niveau du secteur privé ou du secteur public occupe une place prépondérante dans le secteur public. Ce concept est né des sciences économiques et administratives dans les années 1990, au début en Angleterre, puis s'est propagé partout dans le monde sous l'égide de la banque mondiale, entant que politique de développement cohérente et efficace pour relever les défis des dysfonctionnements des organisations publiques. Par ailleurs, et quel que soit le domaine d'application, les objectifs de la gouvernance doit être tenu en synergie et complémentarité et qui sont les suivants :

- Définition d'une stratégie et des moyens de sa mise en œuvre ;
- Identification des risques avec une évaluation rigoureuse ;
- Mise en place d'une cartographie des risques avec une actualisation de temps en temps
- Utilisation des ressources en responsabilité ;
- Respect des intérêts des parties prenantes et prise en compte de leurs points de vue dans la formulation et la conception des stratégies ;
- Evaluation des niveaux de réalisation des objectifs et correctifs éventuels pour y parvenir.

4-3 : Les principes de la gouvernance :

Pour permettre une bonne répartition des obligations et des droits des différentes parties prenantes au sein d'un établissement ou une organisation, la bonne gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux :

- **La responsabilité** : Les principes de la gouvernance des organisations publiques mobilisent la notion de la responsabilité, mais ne fonde pas celle-ci sur le raisonnement éthique, ce qui remet aux principes de transparence et reddition des comptes, vient s'ajoute que « la perspective de la transparence se substitue à l'exercice de la responsabilité que l'on désespéré d'organiser » (Rosanvallon, 2006 :262)¹⁴. Aussi le concept de la responsabilité constamment utilisé au niveau des principes de la gouvernance est très rarement défini ou développé, de sorte qu'un grand flou demeure quant à ses visées et ses portées.

En outre, de Denis SALLES en 2011, montre que la gouvernance tout corps vise à insuffler la responsabilité à travers trois mécanismes complémentaires. En premier lieu, le partage du pouvoir décisionnel et opérationnel entre les différents acteurs selon les tenants de la gouvernance, est de favoriser la responsabilité. La deuxième vision qui consiste à induire la responsabilité en gouvernance, c'est par les dispositifs de participation citoyenne qui viennent façonner la responsabilité conjointe aux décisions et à leurs retombées. Le troisième et dernier mécanisme de responsabilisation caractéristique de la gouvernance consiste à inciter les citoyens en plus de responsabilité individuelle dans la résolution des problèmes socio- économiques. L'idée centrale est de faire assumer à l'individu les conséquences de ses choix, quant aux acteurs de la gouvernance, ils ne sont pas responsables de l'imputabilité ou de la limitation de leurs désirs économiques, mais par la justification de leurs dépenses, la soumission a des audits mesurant la performance, ainsi que, la référence de plus en plus fréquente à la reddition des comptes.

- **La transparence** : La transparence est la base de la bonne gouvernance puisqu'elle la première étape de la lutte contre la corruption dans les organisations publiques. En ~~des~~ termes est l'explication rationnelle de la mise en place des systèmes efficaces et efficaces pour la gestion de la documentation administrative, la réglementation financière et comptable et le contrôle.

La corruption dégrade les valeurs sociales de base, menace la règle de droit et décrédibilise les

¹⁴ : Rosanvallon, 2006 : 262 - La nouvelle question sociale Raisons politiques 2011/4 (n° 44), pages 163 à 172.

organisations publiques, ce qui fait, que ses dernières doivent être vigilantes du respect de la loi et réglementation en vigueur, sans oublier que ce terme est le pilier du new public management ainsi qu'en gouvernance.

- **Etat de droit** : Signifie quant à lui, et depuis son apparition dans les écrits des juristes Allemands du 19ème siècle, " l'Etat dans lequel la puissance du pouvoir trouve sa limite dans la règle juridique qu'il est tenu de respecter". On outre, L'Etat de droit suppose traduire selon G. Carcassone¹⁵ "en 2011, l'idée simple et bien connue, celle qui soumet l'Etat lui-même au respect de la règle, laquelle est à son tour élaborée ou modifiée dans le respect d'autres règles de valeur supérieure par opposition à la situation dans laquelle l'Etat n'a d'autres limites que celles que peut fixer sa force".
- **La participation** : Dans les démarches de la gouvernance, la nécessité pour le corps social de renforcer la participation des organisations de la société civile dans l'espace public s'origine dans le besoin d'exercer une surveillance et un contrôle plus rapprochée sur l'action des acteurs supposés travailler pour le corps social (Administration, Etat) ou les représentants (parlement). Cette nécessité s'accroît encore plus dans le cas des pays pauvres où le manque de ressources augmente la pression sur celles qui existent. La demande de participation des organisations sociales et communautaires, lorsqu'elle n'est pas satisfaite de façon adéquate, devient la cause de nombreux conflits.

5- Les pratiques du NPM et de la gouvernance dans les établissements publics : la performance et la reddition des comptes comme configurations :

5.1. Performance des organisations publiques.

La recherche dont nous avons entamé dans le cadre de ce papier s'est intéressé fortement à l'implémentation des nouvelles pratiques de gestion comme le nouveau management public et la gouvernance sur l'amélioration de la performance et la reddition des comptes.

La performance existe au cœur de toute tentative d'évaluation de degré d'avancement, même si, sa définition en tant que concept toujours sur le radar des financiers reste complexe et multidimensionnel, englobe le financier, l'économique, l'organisationnel et le social. Également, elle lie la performance à l'efficacité, l'efficience, la productivité et la création de valeur.

En effet, la performance en tant que telle, est le moteur de la prise de décision de valorisation et

¹⁵ : G. Carcassone, La Constitution, Paris, 2011 « Points / Essais. Textes politiques » (no 319).

modernisation des organisations publiques. En outre, c'est le résultat d'un programme de modernisation réussi, cela nous amène à dire que, les principes du new public management renvoient à la recherche d'une performance accrue, autrement dit, cette approche permet de changer l'orientation, en passant des intrants (apport financier) vers les extrants (résultats).

Définir le concept de la performance, s'avère très difficile voire même très délicat, puisqu'il recouvre plusieurs réalités, partant du système administratif basé sur la performance des employés composants la structure vers le développement des outils de gestion stratégique.

L'OCDE définit la performance dans le cadre des nouvelles réformes de la nouvelle gestion publique, généralement, nous devons partir du contrôle préalable au contrôle postérieur fondé sur le résultat.

On outre, il s'agira de formaliser des voies d'amélioration de la gouvernance des établissements publics marocains dans l'optique d'une meilleure performance et d'une meilleure reddition des comptes à travers le repositionnement du rôle de l'Etat.

Selon les principes du new public management, la gestion de la performance doit être basée sur une stratégie et une mission légale, en donnant plus d'autonomie opérationnelle à la direction. De ce fait, la performance du secteur public est associée au renforcement des valeurs étatiques, via l'amélioration de ses relations avec les citoyens-usagers par l'amélioration des services rendus, selon des théoriciens en la matière, les citoyens se positionnent au cœur de la mission de l'Etat.

Le nouveau management public repose sur trois modèles d'objectifs différents selon Emery et Giaque 2008¹⁶ :

- Modèle d'efficience : rapprochant le secteur public et le secteur privé pour des buts d'efficience.
- Modèle downsizing : l'objectif est la flexibilité de la gestion des services publics, ce qui mènera à une décentralisation du processus de prise de décision.
- Modèle d'excellence : basé sur la transformation des processus organisationnels pour instaurer des comportements et des manières de conduite dont l'objectif est l'amélioration. L'organisation publique et son niveau de la performance peuvent être évalués par plusieurs manières, l'objectif étant de vérifier la légitimité des actions et décisions en rapport avec l'applicabilité de la loi, le respect des engagements comptables et financiers.

¹⁶ : Emery et Giaque 2008. Repenser la gestion publique : Bilan et perspective en Suisse.

Pour ce point, l'enjeu majeur est de contrôler la capacité de l'organe de contrôle à assurer sa mission de veille sur l'efficacité et l'efficacités.

5.2. L'expérience du Maroc relative à la réforme administrative :

Depuis les années 80, les interventions pour réformer l'administration publique ont commencé, avec un désengagement progressif de l'Etat à travers le transfert des entreprises publiques aux privées. Et visant à normaliser le secteur public, renforcer les moyens de communications au niveau des administrations et améliorer la relation avec l'environnement. Dans les années 2000, le Maroc a connu toute une transformation importante vers un processus de libéralisme sectoriel, s'inscrit par l'instauration d'un plan de développement économique et sociale adopté du 2000 au 2004. En parallèle, les autorités ont lancé un programme de soutien de l'administration publique nommé PARAP (Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique) mis à l'exécution à partir 2003, ce dernier est basé sur des séries de mesures ou principalement des objectifs principaux : le renforcement de la gestion des finances publiques ; le renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines ; la maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique et la simplification des procédures et introduction de l'administration électronique, en plus de l'instauration de la loi 69-00 relative au contrôle financier des établissements et entreprises publiques afin d'avoir une corrélation entre responsabilité et reddition des comptes. En revanche, et comme il est cité parmi les principes du nouveau management public, le contrôle de gestion se voit comme une nouvelle démarche entreprise par le Maroc en accordant un intérêt particulier au volet financier et budgétaire. Cette action est déclinée dans une démarche de la performance définie comme « un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique, en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis, en matière d'efficacité socio-économique, de qualité de service, d'efficacité, dans le cadre des moyens prédéterminés ». De ce fait, l'Etat a passé d'un contrôle légal à une sorte d'évaluation de satisfaction, ce qui est presque le rôle de contrôle de gestion qui sert à mesurer le degré de conformité des activités par rapport à ce qui est prévu, vient s'ajouter la loi organique relative aux lois de finances dans l'objectif, est d'améliorer la performance à travers l'efficacité, la cohérence des politiques publiques afin de garantir un service public de qualité avec moindre coût.

Cette réforme organisationnelle, managérielle se trouve consignée dans le cadre de nouveau plan national de réforme administrative 2018-2021 focalisé sur la modernisation de l'administration et met le citoyen au centre des préoccupations de la fonction publique.

CONCLUSION

Le new public management et la gouvernance des établissements publics à laquelle la pratique et les normes internationales ont donné une dimension particulière est due essentiellement à la spécificité de ce secteur et du rôle multi niveaux qu'il joue au sein de l'économie nationale.

Au travers de ces quelques pages, on peut dire que le NPM est apparu comme il est imprégné dans la structure et le fonctionnement de la fonction publique, aujourd'hui plusieurs pays fournissent des services publics c'est pas à travers l'administration centrale mais par des agences spécialisées ce qui veut dire qu'il y a une décentralisation de l'affaire publique, aussi la réforme de la nouvelle administration soit disant constitue une nouvelle approche fondée sur les résultats à partir de l'efficacité, de l'efficience, et de la qualité de service public, qui vise à réduire les dépenses publiques et améliorer l'efficacité des politiques publiques.

Pour l'appliquer hautement et sans revenir en arrière, le NPM s'avère intéressant pour moderniser la chose publique et pour mener à bien sa contribution à l'amélioration de l'Etat tout ensemble, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas des critiques apportées à ce nouveau paradigme administratif. Parmi les critiques ou les contraintes soit disant, il y a la volonté politique pour rendre une administration publique plus performante, aussi, il y a des limites en termes d'utilisation des outils ou techniques du secteur privé au public, également la résistance de la structure organisationnelle, même si le NPM donne une marge de transparence très élevée, de ce fait, le nouveau management public a été identifié comme un véritable déterminant de la performance des organisations publiques, et en fin une simple question, comment peut-on faire sortir les organisations publiques de l'état de stagnation qu'elles vivent, vers la réalisation d'un résultat propre sans attendre la délibération de la subvention en fin d'année ?

BIBLIOGRAPHIE :

- Annie. BARTOLI., Dunod, (2015). Management dans les organisations publiques. Alain Thietart et al., Dunod, (2014). Méthodes de recherche en management.
- Anne Amar, Ludovic Berthier, 2007. Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites
- The New Public Management : Advantages and Limits.
- Christopher Pollitt et Geert Bouckaert., Oxford university press, Oxford 2000. Public management reform, a comparative analysis.
- Denis, Molho. Édition d'organisation (2009). Dominique Fernandez-Poisson, Tableaux de bord, outils de performance.
- Emery et Giaque 2008. Repenser la gestion publique : Bilan et perspective en Suisse.
- Fikri M. (2005). La bonne gouvernance administrative au Maroc : mission possible ». Les éditions « espaces art et culture.
- G. Carcassone, La Constitution, Paris, 2011 « Points / Essais. Textes politiques » (no 319).
- Imane EL MOUISSIA. ; Edition 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.
- MESSAOUDI, BINKOUR et EL ABIDI ; 2022. Innovation managériale et performance globale
- : Cas des PME familiales au Maroc – Article-Revue MJBS.
- MRAFP. Plan national de la réforme de l'administration publique au Maroc 2018-2021. Olivier Hassid. 2^{ème} Edition. La gestion des risques.
- Pollit et Bouckaert, 2004, Christopher Pollitt et Geert Bouckaert : public management reform, a comparative analysis.
- PHILIPPE BEZES. ; Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008) (PUF, 2009).
- Pupion PC., Chappoz Y., 2015- Gestion & Management Public, vol.4, n°1, Septembre-octobre 2015, p.1-3.
- Rosanvallon, 2006 : 262 - La nouvelle question sociale Raisons politiques 2011/4 (n° 44), pages 163 à 172.
- Raphaël Audria ; 2004. New Public Management et Transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel.

- Souad Bartiche et El Houssaine Erraoui., Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques. Volume 2, Issue 6-1(2021), pp.227-246.IJAFAME.
- E. Urio. 1998 ; La gestion publique au service du marché Université de Genève - p. 91-124.