



**HAL**  
open science

# Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?

Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi

► **To cite this version:**

Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi. Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?. 2018. hal-01801445

**HAL Id: hal-01801445**

**<https://hal.science/hal-01801445>**

Preprint submitted on 28 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?**

**LAHJOUJI Kaoutar**

**EL MENZHI Kaoutar**

Laboratoire de recherche : Management des organisations  
Université Mohamed V – Rabat (Maroc)

## **Résumé :**

Les organisations publiques, y compris les universités, ont fait preuve, pendant longtemps, d'énormes déficiences. A partir des années 80, l'amélioration de leur performance est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression du " Nouveau Management Public" ou la "nouvelle gestion publique". Il s'agit d'une nouvelle approche importée du secteur privé devant permettre de dépasser les défaillances, en termes de performance et de rendement, que connaît le secteur public. L'ère du Nouveau Management Public (NMP) a commencé en mobilisant les réformes britanniques et américaines comme un phénomène ou un mouvement unifié qui a ensuite été exporté dans le monde entier. L'esprit du Nouveau Management Public est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience et la pertinence. En d'autres termes, développer une culture de performance et d'évaluation dans le secteur public. Cependant, et après 30 ans, le NMP soulève aujourd'hui, la question de son utilité et son apport à l'organisation publique. Dans le contexte marocain, certaines réformes ont été entreprises en s'inspirant des apports du NMP. A travers cette communication, nous essayerons, dans une première partie de présenter une analyse historique du Nouveau Management Public de façon globale. Nous présenterons également une revue sur les apports et les principes de ce Nouveau Management Public. Dans une deuxième partie, nous procéderons à une réflexion sur les réformes entreprises au Maroc dans le cadre du Nouveau Management Public.

**Mots clés** : Nouveau Management Public, performance, secteur public.

## **INTRODUCTION :**

Les organisations publiques ont fait preuve, pendant longtemps, d'énormes dysfonctionnements et de déficiences. Elles sont souvent jugées inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution (charreaux, 2006). En effet, il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit (Albouy & Obeid, 2009).

L'amélioration de leur performance est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression du NMP ou la nouvelle gestion publique. L'ère de la NMP a commencé en mobilisant les réformes britanniques et américaines comme un phénomène ou un mouvement unifié qui a ensuite été exporté dans le monde entier.

Le NMP apparaît depuis les années 1980 comme l'instrument sacré de modernisation des administrations publiques. Il désigne un ensemble de principes et de techniques de réforme de l'administration publique adoptés, au départ, par plusieurs pays de l'OCDE. Les apports du NMP visent à « démocratiser » l'administration publique et introduire notamment des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité (Maeschalck, 2004). L'esprit du NMP est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence. En d'autres termes, développer une culture de performance et d'évaluation dans le secteur public.

A travers cette communication, nous essayerons, dans une première partie de présenter une analyse historique du Nouveau Management Public de façon globale. Nous présenterons également une revue sur les apports et les principes de ce Nouveau Management Public. Dans une deuxième partie, nous procéderons à une réflexion sur les réformes entreprises au Maroc dans le cadre du Nouveau Management Public.

## **1-NMP : UNE EMERGENCE A POINT NOMME**

Le management public est défini 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 »<sup>1</sup>. Actuellement, dans le domaine de l'administration publique, on parle partout dans le monde de changement, de transformation des gouvernements: nouvelles formes de gouvernance, nouvelles relations entre les citoyens et leurs gouvernements et entre les secteurs public, privé et gouvernemental.

Dans le présent travail, nous discutons l'émergence du Nouveau Management Public, notamment son historique et ses apports selon une approche basée sur une revue de littérature.

### **1.1-ANALYSE HISTORIQUE :**

---

<sup>1</sup> A. Bartoli, Le management des organisations publiques, Dunod, Paris, 1997, p.98

Les années 80 ont correspondu à un tournant dans les administrations publiques en termes de réforme et de modernisation dans le monde. Selon Gerald Caiden (1991) «*les systèmes administratifs hérités se montraient lents, inflexibles et insensibles à l'évolution des besoins humains et des circonstances nouvelles.*» (p : 1). Ainsi, le concept de "NMP", était la tendance dans de nombreux pays, en particulier dans les pays développés, notamment l'Angleterre et les Etats-Unis. On peut en trouver l'origine dans la direction politique qui est entrée en fonction dans ces pays à la fin des années 1970 et 1980. En effet, une pitoyable flexibilité et un manque d'adaptation aux changements politiques, aux variations du marché et aux attitudes des citoyens caractérisaient les États administratifs. Ces derniers prenaient de l'ampleur partout. C'est ainsi que l'OCDE qualifie la question de la réforme de « brûlante ».

Des impératifs internes ont poussé les Etats à adhérer aux réformes. Ceux-ci se rapportent particulièrement à l'insatisfaction des citoyens vis-à-vis des services et des administrations politiques qui semblent incapables de répondre à leurs exigences pour une démocratisation et participation plus diffusées. L'OCDE cite d'autres impératifs tels que le développement du marché mondial; les conclusions nationales selon lesquelles les secteurs publics des pays membres manquent de performance et accumulent davantage des déficits budgétaires et des charges de la dette publique (OCDE, 1996). Les changements du management public ont commencé au Royaume-Uni au début des années 1980 avec la privatisation généralisée; des coupes gouvernementales et des délestages qui ont commencé pendant les premières années du gouvernement Thatcher. Aux États-Unis, l'événement clé était la publication de «*Reinventing Government* » par Osborne et Gaebler (1992), qui a abouti à la «*National Performance Review* » mené par le vice-président Al Gore (1993). Les réformes néo-zélandaises des années 1980 sont le résultat d'une grave crise économique et non de la mise en place d'un nouveau type de gestion publique. Les personnes impliquées essayaient clairement de résoudre des problèmes pratiques, ils ne considéraient pas les approches standards de l'administration publique de manière approfondie et s'inspiraient consciemment d'autres cadres théoriques, y compris l'économie (Boston et al., 1996). Au Japon où les bureaucrates sont peut-être les plus développés du monde, l'assurance nationale dans la bureaucratie s'est écroulée. Le Brésil, le Mexique, et d'autres pays d'Amérique Latine ont été soumis à des tensions similaires émanant d'un public de plus en plus exigeant et insatiable pour la qualité et la réactivité de l'administration publique.

Les donateurs s'intéressaient aussi à la question de la performance. L'OCDE, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) se sont également intéressés à améliorer la gestion publique de leurs pays membres et clients (Saltmarsh et al., 2003). Cette question est diffusée auprès des gouvernements bénéficiaires et intégrée aux programmes de réforme de l'administration publique. Par exemple, l'un des fondements basiques de la Banque Mondiale pour les stratégies de lutte contre la pauvreté est «*axé sur les résultats*» ainsi que les rapports stratégiques sur la pauvreté devraient intégrer : objectifs, indicateurs et systèmes pour mesurer et évaluer les performances.

Cette tendance ou cette réforme a eu maintes appellations. Après le terme populaire «*post-bureaucratique* », d'autres incluent «*administration publique axée sur les résultats* », «*managerialisme*», «*NMP* ». La dernière appellation est celle diffusée largement. Selon l'OCDE, les principales conditions de la réforme sont les suivantes: «*une plus grande importance accordée aux résultats et au meilleur rapport qualité-prix, délégation de pouvoirs et flexibilité accrue, responsabilisation et contrôle renforcés, orientation client et services, renforcement de la capacité d'élaboration de stratégies et de politiques,*

*introduction de la concurrence et d'autres éléments du marché du gouvernement.... » (p : 575).*

Ce « NMP », même si les causes directes étaient différentes, est né de la conviction que la bureaucratie était dépassée, les modèles existants étaient inadéquats et que les solutions du secteur privé étaient la clé. Cette conviction venait de l'idée que la gestion du secteur privé est supérieure à celle du public. La solution consiste donc à transférer les activités du gouvernement au secteur privé par le biais de la privatisation et de la sous-traitance. Étant donné que toutes les activités gouvernementales peuvent être transférées difficilement au secteur privé, la meilleure solution consiste à transférer les pratiques de gestion aux opérations gouvernementales. Comme le montre Andrew Dunsire (1995) pour le Royaume-Uni, l'objectif est de remplacer les «cultures administratives, hiérarchiques et professionnelles» par une «culture commerciale».

## **1.2-PRINCIPES ET APPORTS :**

Dans la plupart des pays développés, les organisations publiques sont soumises à des injonctions destinées à faire évoluer leurs modes de fonctionnement, en lien avec l'adoption de pratiques rattachées au secteur privé. Le NMP est ainsi devenu un concept dominant en ce qui concerne la réforme des organisations publiques (Politt et Bouckaert, 2004). Bien qu'ait été implanté depuis la fin des années 1970, ce mouvement a connu une diffusion large et mondiale. De nouveaux concepts émergent ainsi : la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006), l'Etat néo-wébérien (Cepiku et Meneguzzo, 2011) ou la Gouvernance de l'ère digitale (Dunleavy et al. 2006)... Malgré ce foisonnement conceptuel et les amendements dont il a pu faire l'objet dans les pays précurseurs, le NMP continue à se diffuser mondialement, notamment dans les pays qui y accèdent nouvellement (Diefenbach, 2009, Dunleavy et al. 2006), (Desmarais, 2008; Huron, 2011). Inspiré des théories du choix public<sup>2</sup> qui mettent l'accent sur les effets pervers de l'intervention publique et considèrent que la solution aux problèmes sociaux réside plutôt dans le marché, ce mouvement a pris des figures très différentes d'un pays à l'autre. Il existe cependant des composantes majeures du NMP qui se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques et qui renvoient à la recherche d'une performance accrue (Politt, 2002). Néanmoins, il existe trois éléments principaux communs dans toute réforme liée au NMP dont la recherche de performance est un enjeu unanime (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

- Managerialisme : l'atteinte de la performance exige d'abord la recherche d'une maîtrise du coût des actions publiques. Si les premières expériences concernant le NMP s'intéressaient essentiellement à la rationalisation des dépenses, la maîtrise des coûts reste, pour ce courant, une mesure cruciale (Boyne, 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005, Diefenbach, 2009).

---

<sup>2</sup> Gordon Tullock a donné la définition suivante à cette théorie ( 1976) : « L'objectif est de comprendre comment fonctionnent les processus de décision qui gouvernent la production et l'allocation de biens publics : défense, justice, solidarité, redistribution, réglementation..., en tenant compte des motivations et des intérêts particuliers des différents acteurs (citoyens, fonctionnaires, représentants politiques, hommes de gouvernement), de leurs systèmes de contrainte, de sanction ou de récompense qui influencent leur action individuelle et de voir comment leurs actions influent sur le " bien être " de la société ».

- Responsabilisation : cet axe associe la recherche de performance avec la responsabilisation où l'attention est accordée aux acteurs. Il se traduit par la mise en place de structures autonomes, redevables de leurs actions et de leurs résultats (Barberis, 1998). La responsabilisation se montre ainsi une volonté pour inculquer dans les organisations publiques une culture de performance et insinuer des pratiques de management pertinentes.

- Contractualisation : l'orientation actuelle s'intéresse davantage à intégrer les organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples, notamment les partenariats public/privé ce qui engendre l'inclusion de l'action publique et du travail public dans une large sphère de parties prenantes (Boyne, 2003).

La doctrine du NMP fait référence à sept principes (Hood, 1995) : la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit; l'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées ; une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé ; une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût; un mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire; un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables (ou plus contrôlables) ; la mise en avant de la mesure du résultat.

A travers ces principes, le NMP met l'accent sur l'efficacité, la qualité et sur l'effectivité des prestations fournies (Laufer et Burlaud, 1983 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001) en adoptant de nouvelles pratiques de gestion, par exemple : l'investissement qui stipule que la dette publique doit s'orienter vers les dépenses d'investissement. C'est dans le sens d'ancrer une culture de performance que le NMP a émergé. Il a apporté un soutien idéologique à la gestion du secteur public en fournissant un ensemble d'outils disponibles pour le transfert vers de nouveaux environnements. Le NMP met l'accent sur les objectifs et la mesure de la performance plutôt que sur le respect des règles (Hughes, 1994, Hood, 1991). Contrairement au langage traditionnel de l'administration publique qui évoque des images de règles, de règlements et de processus de prise de décision léthargiques (Donald J. Savoie, 2016).

**Tableau n°1 :** Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	<b>Administration wébérienne</b>	<b>Administration NMP</b>
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., « Nouveau management public : Avantages et limites », p.3

## **2-NMP AU MAROC : DES CHANTIERS EN COURS**

Dès l'émergence du NMP, le Maroc n'a pas épargné sa volonté pour s'associer à ce mouvement. Dans cette optique, il s'est engagé dans un ensemble de réformes structurelles susceptibles de hisser l'administration publique vers un niveau satisfaisant et d'en faire une administration citoyenne. La question sur les apports de NMP à l'administration marocaine est intéressante dans la mesure où elle permet d'étudier par la suite l'impact de ces réformes sur l'administration publique et expliquer certains facteurs pouvant entraver leur réussite. Avant de procéder à une réflexion portant sur l'apport des réformes entreprises au Maroc dans le cadre du NMP, il sera intéressant de rappeler, dans un premier temps, certaines réformes jugées marquantes et importantes. Pour ce faire, nous avons mobilisé une recherche documentaire portant sur les rapports publiés officiellement dans ce sens.

## **2.1-OUELOUES REFORMES PHARES :**

Au Maroc, la réforme de l'administration a constamment fait l'objet d'engagements dans les différentes déclarations gouvernementales. Depuis la fin des années 90, certaines initiatives ont vu le jour, en matière de réforme de l'administration, ce qui prouve une prise de conscience de l'inefficacité de l'administration et de la nécessité de la réforme. Cette prise de conscience a été traduite dans les politiques du gouvernement, et par conséquent un pacte de bonne gestion a été conçu en 1998. Il se voulait l'expression d'une vision stratégique en vue d'édifier une administration moderne. Il constituait une référence de valeurs et de principes fondamentaux qui devront insinuer l'action et le service public avec trois principes fondamentaux, à savoir : Moralisation de la vie administrative ; Rationalisation de la gestion publique ; Communication et ouverture sur l'environnement.

Après le pacte de bonne gestion et comme prolongement de cet esprit, un plan de développement économique et social (2000-2004) a été adopté et qui trace les grandes lignes d'une stratégie de développement économique et sociale du pays. Celle-ci retient parmi ses grands axes la réforme de l'administration publique. Il faut reconnaître que cette volonté de modernisation de l'appareil de l'Etat prend plus de vigueur dans la politique gouvernementale. Cette politique se retrouve aussi bien dans le Plan de Développement Economique et Social (PDES) 2000-2004, dans le projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2003 que dans les programmes de modernisation des différents départements ministériels. Le PDES affirmait qu' « *en vue de consolider les bases de la gestion des affaires publiques dans le cadre de l'Etat de droit, il sera procédé à l'établissement d'un programme national de bonne gouvernance* » (p : 9) dont la réforme administrative constitue le fer de lance de par son rôle crucial comme levier de la modernisation du pays. Ce plan avait l'ambition d'offrir un cadre de participation à la définition d'une stratégie nationale intégrée, et d'assurer une meilleure coordination des actions des différents intervenants. Il avait accordé une place à la réforme de l'administration et sa modernisation en formulant des objectifs dont les plus importants sont le rapprochement de l'administration des administrés, la rationalisation de la gestion des ressources humaines, et le développement des capacités propres de l'administration. Il prévoyait, en plus de la maîtrise de la masse salariale, des réformes des systèmes de recrutement et de rémunération, en vue d'assurer l'équité, la transparence et l'équilibre, ainsi que le système de promotion qui devait être revu sur la base de critères objectifs tels que le rendement et le mérite. Pour la maîtrise des effectifs, l'objectif visé était de réduire le poids de la masse salariale de 12% du PIB en 1999 à 10,7% au terme du Plan. Durant la période du PDES, un colloque national sur « L'Administration marocaine et les défis de 2010 » a été tenu à Rabat en 2002. Ce colloque avait proposé 162 mesures pour moderniser l'administration.

À partir de 2003, certaines des mesures promises dans les initiatives précédentes seront déclinées dans le Programme d'Appui à la réforme de l'Administration Publique (PARAP) conçu avec l'assistance de trois bailleurs de fonds, à savoir la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et l'Union Européenne. Ce programme comprenait, en plus de la réforme budgétaire, une composante liée à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Il s'est étalé sur quatre phases pour un montant total de 9,6 MMDH.

**Tableau n°2: Financement du PARAP**

<b>Phase</b>	<b>PARAP I</b>	<b>PARAP II</b>	<b>PARAP III</b>	<b>PARAP V</b>
<b>Source de financement</b>	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>



Banque mondiale	907,94	1096,45	761,87	832,45
BAD	1323,57	945,22	751,9	1102,63
U.E	655,85	205,72	284,81	804,92
<b>Total (MDH)</b>	2887,36	2247,39	1798,58	2740
<b>Total général (MDH)</b>	<b>9673,33</b>			

Source : Rapport Cour des Comptes: Système de la fonction publique. p 36

Après ce PDES, certaines tentatives de réformes spécifiques et surtout pointues ont été menées, à savoir : des initiatives de réforme de la fonction publique territoriale, le Projet de la Gouvernance Locale Maroc (2007 - 2012) avec un appui financier du gouvernement canadien et le plan stratégique (2011-2015) pour la formation du personnel communal. A cela s'ajoute quelques éléments de révision des lois organiques relatives aux collectivités territoriales. Il s'agit essentiellement des lois organiques<sup>3</sup> n°113.14 et n°111.14. Une autre réforme si importante est celle qui a été votée très récemment, à savoir : la Loi Organique à la Loi des Finances (LOLF) n° 130-30.

Qualifiée de catalyseur de réformes (Inglebert, 2005) et promulguée en 2015<sup>4</sup>, la LOLF est plus qu'une « constitution financière ». Elle ne se traduit pas seulement par l'élaboration de nouveaux budgets ministériels fondés sur la logique de performance, mais également par la construction d'une nouvelle fonction comptable sur la base d'une comptabilité d'exercice, le développement de nouveaux modes de gestion et la mise en place de nouveaux systèmes d'information. Les principales propositions de réformes concernent les trois axes suivants: « Le renforcement de la performance de la gestion publique; le renforcement des principes et règles financiers et l'approfondissement de la transparence des finances publiques ; l'accroissement du contrôle parlementaire sur les finances publiques.»<sup>5</sup>

## **2.2- L'APPORT DES REFORMES : UN REGARD CRITIQUE**

Divers auteurs ont cherché à savoir le sort des réformes menées et à émettre, en cas d'échec, des recommandations sur la façon d'améliorer les chances de succès (Jacobs 1998, Wescott 1999). La difficulté est que, très souvent, les prescriptions qui sont proposées se rapportent avec le contenu de la réforme (quel type d'initiatives prendre) qu'avec l'approche. Il faut rappeler que dans ce papier, nous allons nous concentrer sur l'approche de la réforme et non sur son contenu même si ce dernier peut être un paramètre quant à la réussite ou l'échec de la réforme (Polidano 2001).

Certaines réformes du gouvernement échouent parce qu'ils ne dépassent jamais la phase de mise en œuvre (Hirschmann, 2003). Généralement, elles sont bloquées simplement ou mis en

<sup>3</sup> Une loi organique est une loi relative à l'organisation et au fonctionnement des pouvoirs publics. Votée par le parlement, elle précise ou complète les dispositions de la Constitution qui a fixé les principes généraux.

<sup>4</sup> La loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances pris pour l'application du dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) . Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique n° 13-130 relative à la loi de finances.

<sup>5</sup> Note de présentation, La loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances:

[http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Projet\\_loi\\_130.13\\_Fr](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Projet_loi_130.13_Fr)

œuvre uniquement de façon symbolique (Polidano, 2001). Cette idée est corroborée par le rapport de la cour des comptes (2017) : « *Globalement, les principales mesures prévues dans les composantes du programme ont été conçues en mettant l'accent sur les conditionnalités techniques. Ainsi, lesdites mesures se sont limitées à la conception d'outils et/ou l'adoption des textes juridiques* » (p.20). Ce rapport a été élaboré en vue d'évaluer la fonction publique, un élément indispensable à l'administration et à la gestion publique. Dans ce rapport, un bilan de l'ensemble des réformes entrepris, concernant la fonction publique, est présenté. Cependant, ledit rapport met en exergue certaines contraintes pesant sur l'efficacité de l'administration publique. D'une manière très générique, l'administration publique souffre d'une rigidité et une bureaucratie dans l'organisation administrative très enracinées, ce qui crée une résistance et entrave une implication, de la part des acteurs, dans les réformes quelle qu'elles soient. Caiden (1969) définit la réforme de la gestion publique comme « *un inducteur artificiel de la transformation administrative contre la résistance* » (p : 8). Cette résistance a caractérisé l'introduction des réformes dans la fonction publique au Maroc, Smith (2002) explique « *Le but de la réforme semble être mal compris et est considéré comme une arme autoritaire, disciplinaire et punitive plutôt que comme un outil fondamental de gestion, de supervision et de motivation* » (p : 5). Les participants ont souvent perçu les réformes comme des instruments politiques qui pourraient être utilisés contre eux. Le rapport dévoile, également, que le rapport d'évaluation établi en 2005 souligne que les efforts consentis en matière de modernisation sont restés en dessous des objectifs et que plusieurs réformes importantes concernant la rationalisation des structures administratives n'avaient pas le jour. Pareillement et au terme du plan économique et social, la plupart des mesures annoncées n'avaient pas dépassé le stade de projet de mise œuvre.

Dans son bilan, la cour des comptes soulève la question des objectifs déclinés des initiatives de réformes. Il s'agit des objectifs qui sont exprimés sommairement sous formes d'orientations et dépourvus de précision en termes de moyens et de timing, ce qui rend complexe le suivi des réalisations, et ce, faute d'une stratégie globale dûment déclinée en actions précises avec les objectifs priorisés et des horizons temporels réfléchis. A cela s'ajoute une absence d'une méthodologie commune et une faible coordination face à la multiplicité des programmes sectoriels, ce qui renvoie à la théorie d'établissements des objectifs (Latham, 2004). Cette théorie affirme que les personnes ayant des objectifs spécifiques et difficiles réussissent mieux que ceux qui ont des objectifs vagues, des objectifs faciles ou des objectifs quelconques. Ainsi, la théorie de l'établissement des objectifs suppose une relation directe entre la définition des objectifs et des performances spécifiques et mesurables: si les acteurs savent ce qu'ils visent, la performance se voit améliorer, ce qui augmente leur rendement (Locke et Latham, 2002, 1990). Les études menées, dans ce sens, (Locke et Latham, 2002, Rodgers et Hunter, 1991) suggèrent une relation positive entre les objectifs et les performances mesurables.

Certaines initiatives comprennent énormément de mesures, suivies d'une multiplicité d'objectifs. C'est le cas du colloque national sur « *L'administration marocaine et les défis de 2010* ». Ce colloque avait proposé 162 mesures pour moderniser l'administration, regroupées en sept chantiers. Un tel excès peut faire en sorte que le processus d'examen soit long et/ou insatisfaisant (Greenberg, 1996; O'Donnell et O'Brien, 2000) en raison des données qui doivent être recueillies sur tous les objectifs et la difficulté de faire la distinction entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Clay Wescott (1999) se plaint de projets de réforme trop élaborés qui « *tendent de s'attaquer à trop d'objectifs simultanément et peuvent parfois dépasser la capacité des bénéficiaires à mettre en œuvre* » (p : 88). « *L'over-ambition* » est citée comme une cause fréquente d'échec du projet dans divers pays (Schacter 1995, Jacobs 1998).

De surcroît, il n'y avait pas de reconnaissance effective du rôle central et de pilotage du Ministère chargé de la fonction publique et de la modernisation de l'administration qui peut jouer un rôle de leadership en ayant la faculté de savoir comment diffuser les réformes suffisamment et largement au sein du gouvernement car aucun gouvernement n'est un ensemble monolithique ( Polidano, 2001). Ce rôle de leadership est transféré aux structures administratives en vue d'accroître l'implication et la participation des fonctionnaires à la mise en œuvre des réformes, comme le note Risher (2002) en relation avec le contexte de la fonction publique américaine, «*les employés doivent faire confiance à leur leadership, et ils doivent faire confiance à leurs gestionnaires ...*» (p : 330). Par ailleurs, pour le cas marocain, le nombre important de réformes qui l'a connu laisse dire que les réformes se noient dans les réformes suivantes, il s'agit des réformes timides alors qu'une réforme timide est presque pire qu'aucune réforme (Polidano, 2001).

## **CONCLUSION**

A travers cette modeste nous pouvons conclure que le NMP a procuré un débat théorique quant à sa pertinence pour les organisations publiques. En effet, nous avons expliqué, dans cette section, l'émergence du NMP et recensé, d'une manière, non exhaustive, ses apports et ses objectifs. L'adaptation du secteur public aux nouveaux défis de l'environnement (mondialisation, nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc.) et aux attentes acharnées des citoyens devient une obligation. La majorité des pays ont entrepris de telles démarches. Reste à définir et à adopter les bonnes méthodes d'introduction du NMP pour atteindre les objectifs encaissés. Une bonne gouvernance dans ce domaine implique obligatoirement de tenir compte des avis de l'ensemble des acteurs afin qu'ils s'approprient les réformes et que les résistances soient minimisées.

Aussi, les méthodes du NMP doivent également mieux tenir compte de la nature et du contexte des organisations. Le NMP n'est pas un moyen miraculeux, il s'aperçoit plutôt un processus de long terme qui exige du temps, de la mesure et de la détermination. Le management privé, s'il peut être un exemple dont on peut s'inspirer dans le secteur public, ne doit pas pour autant être survalorisé ou sacralisé. La finalité du NMP n'est pas de faire disparaître les services publics mais de les perfectionner (Bartoli, 2005)

A l'instar des autres pays, le Maroc n'a pas épargné sa volonté pour adhérer à ce mouvement afin de moderniser et réformer son secteur public. Toutefois, l'impact des changements déployés pour améliorer la performance et le rendement des organisations publiques marocaines reste difficile à être évalué au vu du raisonnement de notre réflexion qui porte sur l'approche de la réforme. L'une des pistes de cette recherche consisterait éventuellement à évaluer ces réformes selon une approche qui porte sur le contenu et à juger, en conséquence, leur pertinence effective.

## **Bibliographie:**

Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012). "Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? ", Management international, Vol. 16, n°3, pp. 10-24

Albouy M. & Obeid H., (2007), "L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises", *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 10, n°1, pp.6-37

Almalya, (2008), " Dossier : Modernisation de l'Administration et Réforme de l'Etat : des concepteurs et techniciens de la Réforme au Maroc et en France s'expriment ", *Revue Trimestrielle du Ministère de l'Economie et des Finances*

Amar A. & Berthie L., "Nouveau management public : Avantage et limites ", *Gestion et Management Publics*, Vol.5, Décembre 2007

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

Bartoli A. & Blatrix C. (2015), "Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action", 4ème édition, Dunod éditeur, paris, 2005

Ben Osman K. (2004), *Etude sur les secteurs prioritaires de réforme de l'administration publique au Maroc*,

Boston J. & al. (1996), *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, Auckland

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

Caiden G. (1991 ), "Administrative reform comes of age" New York: Walter de Gruyter

Caiden G. (1969), "Development administration and administrative reform", *International Social Science Journal*, Vol. 21 n°1, pp. 9-22

Charreaux G. (1997), "L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? " *Revue Française de Gestion*, n° spécial Public-Privé, pp.38-56

Cepiko D. et Menguzzo M. (2011), "Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism?" *International Journal of Public Administration*, Vol. 34, Issue 1/2, pp. 19-25

Cour des comptes (2017), « système de la fonction publique », Rapport publié en octobre 2017

Demarais C. (2008), "The French research community's perspectives on New Public Human Resource Management", *Public Management Review*, Vol. 10, Issue 1, pp. 139-150

Diefenbach T. (2009), "New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'", *Public Administration*, Vol. 87 Issue 4, p. 892-909

Djelic M.L. (2004), "L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat", *Politiques et management public*, volume 22, N° 2, pp.1-17

Donald J. Savoie. (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, pp.593–602

Dunleavy P., Margetts H., Bastow S. et Tinkler J. (2006), "New Public Management Is dead—long live Digital-Era Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 16, Issue 3, pp. 467–494

Dunsire A. (1995), "Administrative theory in the 1980s: A viewpoint", *Public Administration*, 73, pp. 17–40

Galdemar V., Gilles L. et Simon M.O. (2012), "Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? ", *Credoc*

Gray A. & Jenkins B. (2006), "From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution?", *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 15, pp.543– 572

Gore A. (1993), "Creating a government that works better and costs less", Report of the national performance review. Washington, DC: U.S. Government Printing Office

Greenberg J. (1996), "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments", Sage, Thousand Oaks, CA

Gruening G. (2001), "Origin and theoretical basis of New Public Management", *International Public Management Journal* 4, pp. 1–25

Haut Commissariat au Plan, (2005), " Rapport d'évaluation du Plan de Développement Economique et Social 2000-2004".

Hirschmann, D. (2003), "Aid dependence, sustainability and technical assistance", *Public Management Review*, Vol. 4, n°1, pp. 225-44

Hogget P. (1996) "New Modes of Control in the Public Service", *Public Administration*, Vol.74, pp. 9-32

Hood C. (1991), "A Public Management for All Seasons", *Public Administration*, Vol. 69, n°1, pp. 3-19

Hood C. (1995), The "New public management" in the 1980s: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 20, n°3, pp. 93-109

Hughes Owen E. (1992), "Public Administration or Public Management", *Australian Journal of Public Administration*, 51

Hughes Owen E. (1994) *Public Management and Administration* (London: Macmillan)

Huron D. (2011), "le new public management en France, vers un management public post moderne ? ", Note de synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université de Nice Sophia Antipolis

- Inglebert X. (2005). "Manager avec la LOLF", Paris: Groupe Revue Fiduciaire
- Jacobs C. (1998) 'Institutional Strengthening and Technical Co-operation: Developing a Best Practice Model'. *Journal of International Development*, 10:3, pp 397–406
- Kirkpatrick I., Ackroyd S. et Walker R. (2005), "The New Managerialism and Public Service Professions" Change in Health, Social Services and Housing, Palgrave Macmillan, March 2005
- Laufer R. & Burlaud A. (1983) : *Management public : gestion et légitimité*, Politiques et Management Public , 1-2, pp. 110-111
- Latham G.P. (2004), "The Motivational Benefits of Goal-Setting", *The Academy of Management Executive*, Volume 18, N° 4, Decision-Making and Firm Success (Nov., 2004), pp. 126-129
- Laurence E. Lynn, (2006), "The New Public Management as an International Phenomenon: A Skeptical View", *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 15, pp.573 – 591
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717
- Locke, W. and Latham, G. (1990), *A Theory of Goal-setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Marty F. (2011), "Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique", Laurence Solis-Potvin. *Vers un modèle européen de fonction publique?*, Bruylant, pp.193-222
- Maesschalck J. (2004), "The Impact of New Public Management Reforms on Public Servants Ethics: Towards a Theory », in *Public Administration*, 82(2), pp. 465-466
- Ministère de la prévision économique et du plan, "Rapport sur le développement sectoriel", volume2.
- Niskanen W. (1971), "Bureaucracy and Representative Government", Chicago, Aldine.
- Osborne D. & Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Osborne S. (2006) 'Editorial: The New Public Governance?' *Public Management Review*, 8, 3, pp. 377–87
- O'Donnell, M. & O'Brien, J. (2000), "Performance-based pay in the Australian Public Service: employee perspectives", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 20 n°2, pp. 20-34
- Pollitt C. (2000), "Is the emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform", *Public Management*, Volume 2, N° 2, 1, pp. 181- 199

Pollitt C. (2002). "The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects" in K. McLaughlin, S. P.; Osborne, D.; Ferlie E. (eds), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge

Pollitt C. (2016), "Advanced Introduction to Public Management and Administration", Cheltenham: Edward Elgar

Pollitt C., Birchall J. & Putman K. (1998), "Decentralizing public service management. Basingstoke: Macmillan.

Pollitt C. & Bouckaert G. (2004). "Public Management Reform: A Comparative Analysis", Oxford: Oxford University Press

Pollitt C. & Summa H. (1997), "Trajectories of reform: public management change in four countries", *Public Money and Management*, 17, 1, pp. 1-13

Polidano C. (2001), "Why Civil Service reforms fail", *Public Management Review*, Volume 3 N° 3, pp.345-362

Risher H. (2002), "Pay-for-performance: the keys to making it work", *Public Personnel Management*, Vol. 31 n° 3, pp. 317-32

Rodgers R. & Hunter, J. E. (1991), "Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp.322-336

Schacter M. (1995), 'Recent Experience with Institutional Development: Lending in the Western Africa Department' *Civil Service Reform in Anglophone Africa*. Pretoria: Economic Development Institute, Overseas Development Administration and Government of South Africa

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

Wescott C. (1999), 'Guiding Principles on Civil Service Reform in Africa: An Empirical Review', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, n° 2, pp145-70

*Ajouter les rapports*

*Analyse documentaire*