

Le nouveau management public du fondement théorique à la pratique

The new public management from theory to practice.

- **AUTEUR 1** : FARES Zineb,
- **AUTEUR 2** : HASBAOUI Anouar,

-
- (1)** : Doctorante en science de gestion, Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion, ENCG Casablanca, Université Hassan II.
- (2)** : Professeur habilité, Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion, ENCG Casablanca, Université Hassan II.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : FARES .Z & HASBAOUI .A (2025) « Le nouveau management public du fondement théorique à la pratique»,

IJAME : Volume 02, N° 12 | Pp: 176 – 194.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14811497

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé

Le champ de recherche de la nouvelle gestion publique (NPM) est en pleine recrudescence, ce qui pousse un grand nombre de chercheurs à s'intéresser à cette discipline. De 1980 à nos jours ce concept d'origine anglo-saxonne a évolué et s'est adapté à des différents contextes socio-économiques et culturels en s'enracinant des fondements néolibéraux. Partant du fait que le NPM s'inspire des méthodes de gestion du secteur privé cela pousse les administrations publiques à suivre la même ligne. Ce dernier ne cesse de révolutionner les organisations malgré les limites et les contraintes de sa mise en application dans la sphère publique décrite par sa complexité. Dans un contexte contemporain marqué par la digitalisation, l'innovation managériale et les impératifs de durabilité, le NMP se trouve redéfini pour répondre aux nouveaux défis sociétaux. La transformation numérique permet une modernisation des services publics, tandis que l'innovation managériale apporte des solutions pour gérer les environnements complexes. Enfin, la durabilité devient un objectif structurant pour intégrer des politiques publiques responsables et inclusives.

Ce travail propose ainsi une revue des fondements théoriques, des principes et des limites du NMP, tout en explorant ses perspectives d'évolution. Il souligne la nécessité de conjuguer performance managériale et responsabilité sociétale afin d'assurer une gouvernance publique moderne, efficace et résiliente.

Mots Clés : Nouveau Management Public, Services Publics, Performance, Digitalisation, Innovation, Durabilité.

Abstract:

The field of New Public Management (NPM) research is experiencing significant growth, attracting a large number of scholars to this discipline. From the 1980s to the present, this Anglo-Saxon concept has evolved and adapted to various socio-economic and cultural contexts, rooted in neoliberal foundations. Inspired by private sector management methods, NPM encourages public administrations to follow similar practices. It continues to revolutionize organizations despite the challenges and limitations associated with its implementation in the public sphere, characterized by its complexity.

In a contemporary context marked by digitalization, managerial innovation, and sustainability imperatives, NPM is being redefined to address emerging societal challenges. Digital transformation facilitates the modernization of public services, while managerial innovation provides solutions to manage increasingly complex environments. Finally, sustainability has emerged as a structuring goal, integrating responsible and inclusive public policies.

This study reviews the theoretical foundations, principles, and limitations of NPM while exploring its future prospects. It emphasizes the need to reconcile managerial performance with social responsibility to ensure a modern, efficient, and resilient public governance.

Keywords : New Public Management, Public Services, Performance, Digitalization, Innovation, Sustainability.

1. INTRODUCTION

« *Tendance Internationale* » c'est ainsi que Hood (1991) a décrit le nouveau courant du NPM. Cette notion qui a vu le jour depuis 1980 dans les pays anglo-saxons berceau de ce paradigme. Il ne s'agit que d'une réforme de la gestion administrative réconciliant ainsi à travers l'histoire les différentes composantes des méthodes classiques, néolibérales de la gestion et les avènements de nouveaux phénomènes économiques tel que la globalisation ou la mondialisation mettant ainsi les institutions devant une concurrence ardue, le changement s'avère obligatoire.

S'inspirant des méthodes de gestion du secteur privé, le NPM s'infiltrer petit à petit dans la culture de l'administratif voulant rendre ses institutions performantes.

Une performance qui n'est qu'une combinaison de l'efficace, de l'efficient et du pertinent. Bien que la mission ne relève pas du simple vu la complexité et l'ancrage du secteur public qui est fondé essentiellement sur une rationalité juridique à l'encontre du secteur privé qui est basé sur une rationalité managériale (Chevalier et Lochak, 1982, dans A Amar, L Berthier 2007).

Le NPM est un mode de management très important sous un effet de mode ou non, c'est ce qui nous a poussé à formuler la question suivante : quels sont les fondements de bases de ce concept.

Le présent travail propose d'analyser le NMP en trois axes principaux. La première partie retrace les fondements théoriques et conceptuels du NMP, mettant en évidence ses origines ancrées dans le taylorisme et le néolibéralisme. La deuxième partie s'intéresse aux principes, composantes et limites du NMP, en étudiant ses outils opérationnels et les dysfonctionnements liés à son application. Enfin, la troisième partie explore les perspectives d'évolution du NMP en réponse aux défis contemporains. Trois leviers essentiels seront abordés : la digitalisation comme vecteur de transformation, l'innovation managériale pour répondre aux enjeux complexes et la durabilité comme objectif structurant pour une gouvernance inclusive et résiliente.

En examinant ces dimensions, nous chercherons à mieux comprendre comment le NMP peut évoluer pour répondre aux besoins d'une société en mutation tout en conciliant performance managériale et responsabilité sociétale.

2. Fondements conceptuels et origine du NPM

Depuis 1980 le nouveau management public a chamboulé le champ de la gestion publique transposant ainsi les pratiques et les outils de la gestion du secteur privé au secteur public.

Une recherche dans l'histoire semblerait inévitable afin de comprendre comment ce concept a vu le jour, son évolution et ses fondateurs.

La littérature conspire que ce mouvement est apparu au Royaume-Uni sous la direction du premier ministre Margaret Thatcher, aux Etats-Unis et après c'est au tour de l'Australie et de la nouvelle Zélande de rejoindre le mouvement (Gruening, 2001)

Pour Hood (1991), le NPM est un mariage d'opposés, de la nouvelle économie institutionnelle et des transformations qu'a subi la gestion scientifique de l'administration fondée par Taylor.

L'analyse de Morgana (2012) rapporte que l'école classique en mettant la lumière sur les apports de Fayol dans la matière, elle conclue que les écrits de ce dernier apportent un éclairage nouveau sur les ferments de l'évolution de la gestion publique qui vont conduire plus tard à la nouvelle gestion publique.

Toutefois, malgré que le nouveau management public soit un jeune nouveau concept, un grand nombre de ses origines théoriques et de ses références ne le sont pas. Deux idéologies l'inspirent fortement : le néo-libéralisme et le taylorisme. L'analyse de la littérature permet de montrer que malgré leurs différences, ces deux courants ont pour postulat commun de considérer les acteurs comme des individus maximisant leur intérêt personnel. (Guenoun, 2009)

2.1. Taylorisme et néolibéralisme :

Pour ce qui est du néolibéralisme, Claudio Katz (C.K) répond à Actuel Marx (2006) sur la question ' « Néolibéralisme » serait donc une notion aux multiples visages, effectivement la notion a divers sens pour lui : 1) celui d'une pratique économique et d'un projet d'accumulation des classes dominantes, 2) celui d'une tentative de soumettre les opprimés et d'un instrument de régimes politiques autoritaires, et enfin, 3) celui d'une idéologie droitière.

David Harvey (2006) ajoute que les pratiques du néolibéralisme reposent sur une forte intervention étatique visant à assurer l'intégrité du système financier, quel qu'en soit le coût (par des opérations de renflouement si nécessaire), et à créer un « climat favorable aux affaires » (avec tout ce que cela implique en termes de discipline du travail, de privatisation des actifs, de maintien des impôts à des niveaux faibles, de coupes dans les prestations sociales et d'investissement dans des infrastructures favorables au capital).

Le néolibéralisme définit un cadre institutionnel, politique et idéologique au sein duquel le capitalisme jouit de davantage de liberté de manœuvre. Ce dernier vient compléter le

libéralisme en le dotant d'une théorie de l'organisation et de l'Etat après que les fondateurs du libéralisme n'ont pas pu distinguer les limites de l'intervention de l'état, « un Etat de droit, gardien de la démocratie et garant des libertés individuelles, et un Etat interventionniste, destructeur de ces libertés » (Guenoun, 2009), deux états coexistent et difficile de délimiter c'est au néolibéralisme d'en trancher.

Les marchés autorégulateurs avec l'avènement de la crise de 1929 ont prouvé atrocement leurs défaillances et un besoin d'un soutien de la demande effective par des réformes sociales s'inspirant de la pensée keynésienne qui aideront sans doute à compenser la dégradation de la demande survenue du libre déploiement des lois du marché. C'est dans ce contexte que les néolibéralistes insiste à réduire l'Etat à une organisation normale.

Quant au Taylorisme courant économique connu des fins du 19^{ème} siècle de l'école classique, conçu pour organiser scientifiquement le travail, Acte fondateur puisque l'objectif éminemment éthique de Taylor était de dépasser l'économie politique et l'opposition entre libéraux et socialistes marxistes sur le partage des richesses au profit d'une réflexion scientifique sur les moyens d'accroître le niveau global de richesse qui profiterait tant aux propriétaires qu'aux ouvriers et limiterait les tensions entre eux.

Le point de départ de Taylor est double : d'une part, il constate «la flânerie » des ouvriers, motivée à la fois par un penchant naturel à la paresse et par la stratégie des directions profitant du progrès technique pour augmenter le rendement au lieu d'inciter, par la hausse des salaires, à l'accroissement de la productivité. D'autre part, il remarque le rejet de l'ouvrier faisant preuve. (Caire, 1985)

Nous distinguons quatre principes d'organisation scientifique :

- 1- La division verticale du travail : Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manoeuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée. Entre autre ce n'est qu'une séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception. Une démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche « the one best way ».
- 2- La division horizontale du travail : représente la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. C'est ce principe qui conduira au travail à la chaîne principe du Fordisme.

- 3- Salaire au rendement et contrôle du temps : Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Ici, le taylorisme rejoint le Néolibéralisme tel que défini plus haut. Quant au contrôle du travail ce principe fait référence à la surveillance des ouvriers par des contremaîtres mis à l'époque pour contrôler le temps de réalisation des tâches par l'ouvrier.
- 4- La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle : l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliqué par son travail. Autrement dit une multiplicité de ligne hiérarchique. Ce principe sera revu avec Fayol avec son principe d'unicité du commandement.

Le Taylorisme n'a pas disparu, d'innombrables principes du NPM s'y inspirent comme la création d'agences spécialisées, la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, la rémunération à la performance ou encore la multiplication des procédures de contrôle interne et externes. Le taylorisme dans le secteur public peut donc se définir comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations publiques par l'établissement de règles strictes, concevant l'organisation comme un mécanisme destiné à produire des biens ou des services dans lequel chaque individu est un rouage. « L'organisation est une machine à faire quelque chose » dit Fayol. Cette volonté trouve également son origine dans une pensée complémentaire et visant explicitement le secteur public : le Fayolisme. (Guenoun, 2009)

L'ultime objectif de Fayol est d'introduire des pratiques s'inspirant de la gestion privée au secteur public afin d'améliorer la performance et moderniser les administrations publiques faisant illusion au concept du NPM qui s'en doute Fayol fut considéré comme précurseur de ce courant.

2.2. Théorie des choix publics :

Réfutant le postulat Wébérien ainsi que l'idéologie bureaucratique, jugée inefficace et dépassée, ceci dit, la théorie des choix publics repose sur le principe de moins d'État-mieux d'État (Keraudren, 1993 dans Belaraj, Oukassi, 2020), qui s'interroge sur les défaillances de l'action publique (inefficacité, bureaucratie, rigidité des procédures, coûts élevés, manque d'innovation, centralisation des pouvoirs, etc.) et qui estime que les solutions aux problèmes sociaux se manifestent à travers la privatisation, la contractualisation des services, la concurrence inter-organisationnelle, et l'adoption des systèmes de rémunération basés sur la performance.(Belaraj, Oukassi, 2020)

Dans son livre « New Public Management » Jan-Erik Lane montre que L'école du choix public préconise la décentralisation sous diverses formes (politique, marché, bons d'achat, frais

d'utilisation), alors que l'ancienne gestion du secteur privé préconisait la centralisation.

La théorie des choix publics est d'inspiration libérale cherchant à mettre l'accent sur les défaillances de l'Etat et que les décisions prises peuvent s'avérer inefficaces, remettant en cause l'intervention de l'Etat en cas de déséquilibre du marché, justifiant cette inefficacité par l'injustice qui peut résulter de son intervention.

Pour l'économie des choix publics, Il n'y a pas deux types d'humains, faisant référence ici à l'homme politique (l'homo politicus) et l'homme économique (l'homo oeconomicus) : des humains qui agiraient dans la sphère politique ou publique et des humains qui agiraient sur les marchés. Il n'y a qu'un seul individu agissant dans deux sphères différentes.

En ce sens, le courant du Public Choice peut être défini comme l'étude économique des processus de décision ayant lieu hors des marchés, ou bien plus globalement comme l'analyse des interactions entre les processus politiques et économiques. (Dennis C. Mueller 2003)

Pour comprendre la théorie des choix publics, il faut préciser les conséquences des stratégies de négociation politique qui conduisent aux décisions publiques au lieu de chercher à enlever la nuance sur si l'homo politicus est un homo oeconomicus.

Deux propositions principales sont l'invention de « garde-fous constitutionnels » préservant de l'exploitation (il y a exploitation quand le montant total des impôts payés par un individu est supérieur à la valeur des biens publics qu'il reçoit en contrepartie) et l'invention d'un système administratif polycentrique. Un système polycentrique est celui dans lequel les fonctions de financement et de production sont séparées, où les appels d'offre compétitifs sont la règle, où les opérateurs privés sont en compétition avec les opérateurs publics et où la taille des unités de production n'est pas nécessairement alignée sur celle des unités de consommation (ceci permettant des économies d'échelle ainsi qu'une contractualisation inter-administrative plus efficiente).

Le tableau ci-dessous représente les sept courants théoriques qui nourrissent et se retrouvent à des degrés divers dans les prescriptions du NPM selon Gruening (2001) néanmoins l'identification de ces sources restent toujours sujet de débat dans la sphère de recherche.

Les différents courants théoriques sont :

- La science administrative classique
- La science administrative néo-classique –inspirée des travaux d'H.A. Simon
- L'économie des choix publics
- La nouvelle économie institutionnelle (théories de l'agence et des coûts de transaction)

- La nouvelle science administrative (intégrant le constitutionnalisme et le communautarisme
- L'analyse des politiques publiques
- Le management public – rationaliste et organique

Tableau1: Fondements théoriques et prescriptions du NPM

	Sc. Adm. Classique	Sc. Adm. Néoclassique	Choix publics	Ecole Autrichienne	N.E.L. Principal-Agent	Droits de propriété	N.E.L. Coûts transactions	N. Sc. Adm.	Constitutionnalisme	Communautarisme	Analyse Politique	Publia Rationnel	Publia Organique
Restrictions budgétaires	X	X	X	X							X	X	X
Privatisation			X	X		X				X		X	X
Séparation du politique et de l'administratif			X		X		X						
Externalisation			X	X			X			X		X	X
Tarifcation à l'activité et vouchers			X									X	
Orientation client								X				X	X
Compétition			X										X
Flexibilité de la gestion												X	X
Séparation de la politique et de l'administration	X	X									X	X	X
Contrôle de la Performance	X	X			X						X	X	X
Décentralisation	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X
Mesure de la performance	X	X			X						X	X	
Renouveau comptabilité et gestion financière	X	X			X							X	
Audit de performance	X	X			X							X	
Planification stratégique		X										X	X
Transformation des styles d'animation		X						X				X	X
Gestion des ressources humaines					X							X	X
Utilisation des NTIC												X	
Législation limitant les dépenses publiques			X										
Amélioration des capacités de régulation			X										
Diminution du nombre d'organismes publics	X	X									X	X	
Rationalisation des structures administratives	X	X									X	X	
Analyse et évaluation		X									X	X	
Démocratisation et Participation								X		X			

Source : Guennoun (2009 :43) adapté de Gruening (2001 :12)

3. Principes et limites du NPM

3.1. Les principes du NPM

Van Haeperen (2012) conclue que les idées maîtresses du NPM importées des pratiques du management et de la théorie du public choice sont respectivement : *la désagrégation, la concurrence et l'incitation*. La désagrégation vise l'éclatement des hiérarchies monolithiques caractérisant les grosses administrations publiques en structures autonomes, moins hiérarchisées ; ces nouvelles structures appellent une redéfinition des systèmes de management et d'information. Introduire la concurrence dans les structures publiques devrait diminuer le coût et améliorer la qualité des services offerts. En matière d'incitation, le NPM remplace le système de motivation et de récompense basé sur l'*éthos* du secteur public par un système d'incitants financiers liés à des performances spécifiques.

Cependant, on trouve un foisonnement d'idées, d'inventions spécifiques nées de l'application des nouveaux principes économiques et managériaux du NPM en réponse à des problématiques propres au secteur public. Ces nouvelles pratiques ont étendu et façonné la vague du NPM. Parmi ces pratiques, on relève, *en relation avec la désagrégation* : l'agencification, le découplage des systèmes politiques, l'amélioration de la mesure des performances ; *en relation avec la concurrence* : la sous-traitance, la dérégulation, les quasi-marchés, la libéralisation du marché des produits ; *en relation avec l'incitation* : la privatisation du capital, les partenariats public/privé, la liaison des rémunérations aux performances.

Toutefois Hood (1994) a identifié sept composantes du NPM : (1) décomposition des organisations publiques en unités autonomes organisées par produit ; (2) recours à des processus compétitifs de contractualisation interne ; (3) développement des modes de gestion impliquant le privé ; (4) parcimonie dans l'utilisation des ressources ; (5) renforcement de l'autonomie et du pouvoir des top managers ; (6) référence au concept de performance et à sa mesure et (7) contrôle des résultats.

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des doctrines avancées par Hood, les méthodes et les dispositifs opérationnels pour les appliquer tout en justifiant les faits.

Tableau 2 : Les composantes du NPM

	Contenu doctrinal	Signification/implication	Justification
1	« La gestion doit être confiée aux hommes de terrain » : séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est sous la responsabilité de l'administration.	Le pilotage et le contrôle des organisations doivent être confiés aux professionnels nommés à leur tête. Ils doivent jouir d'une autonomie de gestion : attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement.	La redevabilité (accountability) nécessite une définition claire des responsabilités et non la dilution du pouvoir.
2	Des standards officiels et des mesures visibilisant les performances doivent être mis en place	Définition d'objectifs, d'indicateurs de succès, exprimés de préférence sous forme quantitative.	La redevabilité impose des objectifs établis sans ambiguïté; l'efficacité suppose que les objectifs soient explicites et suivis.
3	Le contrôle des résultats doit être renforcé	L'allocation de ressources et les récompenses sont liées à la performance réalisée et mesurée. Fragmentation de la gestion des ressources humaines (remise en cause de la gestion centralisée et uniforme de la fonction publique).	Nécessité de s'intéresser aux résultats plus qu'aux procédures.
4	Les organisations publiques doivent se spécialiser/ L'administration doit se fragmenter	Remise en cause des grands ministères monolithes. Création d'agences spécialisées et autonomes, négociant entre elles sans lien de dépendance	Il est nécessaire de créer des organisations « gérables », de distinguer les tâches des financeurs, acheteurs et prestataires des services publics. La contractualisation fait gagner en efficacité les relations internes et externes au secteur public.
5	La compétition/concurrence doit se diffuser dans le secteur public	Orientation vers des contrats à échéance plus courte, mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics)...	La rivalité est la clé de la baisse des coûts et de l'amélioration de la qualité.
6	Importer les pratiques managériales utilisées dans le secteur privé	Abandon de l'éthique traditionnelle (d'obéissance hiérarchique rigide) au profit d'une plus grande flexibilité, de l'incitation à l'engagement personnel des agents	Il est nécessaire d'utiliser les outils qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé.
7	Focaliser l'attention sur la diminution des coûts de production, accroître la discipline et la parcimonie dans la consommation des ressources.	Diminuer les coûts directs, réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, résister aux pressions syndicales.	Il est nécessaire de contrôler et limiter les ressources du secteur public, qui doit « faire plus avec moins »

Source : Guenoun (2009 :64), adapté de Hood (1991 :4-5) et De Visscher et Varone (2004 :180)

3.2. La performance composante du NPM

Le NPM et la performance sont en perpétuelle continuité, on ne peut avancer l'un sans l'autre. C'est ainsi que chaque politique de réforme managériale induit la notion de performance. La performance est à la fois l'objectif et le moyen des réformes publiques.

Devant la dépréciation de l'Etat providentialiste, ces transformations dans les pratiques managériales aspirent à chambouler le secteur public en y insufflant un esprit d'entrepreneurship dans le but de favoriser la créativité, la flexibilité la concurrence et la performance (Osborne et Gaebler, 1993 dans Jetté, C. & Goyette, M. 2010).

A l'heure actuelle, la performance, ce terme revient assez souvent pour nous rappeler les bons résultats, un taux d'accomplissement élevé ou même une prouesse dans la limite des moyens disponibles.

Devant la généralisation, les vertus et la nécessité de la performance, son sens se disperse.

De nombreux auteurs, ce sont tous mis d'accord sur le caractère multidimensionnel et contingent et des fois paradoxal de la performance ; selon E.Maire et M.Dubost (p 9, 2004)

« la performance, c'est l'exigence du « beaucoup », du « vite », du « pas cher », de la « qualité », du « plus », du « super », de l' « hyper », du « top », du « bien », et surtout du « mieux ».....chacun ramène à soi les notions par lesquelles on définit la performance, et les rapportent surtout à ce qu'elles signifient pour lui : ainsi, la performance du sportif, c'est un meilleur score ; celle du banquier, un meilleur résultat d'exploitation ; celle de l'étudiant, une meilleure mention pour un travail moindre... »¹

“Productivity is basically about performance and its costs. Thus, performance is to be measured by means of indicators on outputs of various kinds ranging from the numbers of hours worked, or the number of clients received or treated, or the size of a group rendered service to.” Dans son livre *New Public Management* Lane introduit la notion de mesure de performance à travers la mise en place d'indicateurs de performance et ajoute que la productivité est liée à la performance et son coût.

Se référant aux composantes et aux principes du NPM citées dans la section précédente Huet, de Pompignan et Batt (2013) avancent que « la décentralisation et agences sont deux approches qui s'inscrivent dans une dynamique destinée à centrer l'Etat sur son rôle de pilotage et à laisser la réalisation à des entités autonomes, ... La déconcentration accompagne ce mouvement et

¹ Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, les clés de la performance, Paris : les Éd. Demos, 2004, p9-p10.

permet à l'Etat de disposer de services déconcentrés pour mettre en œuvre sur le plan territorial les politiques communautaires et nationales...L'utilisateur doit dans ce cadre être traité comme un client qui, payant des services par la voie de l'imposition, attend une transparence sur l'utilisation de ses deniers. »

En faisant mention toutefois des principes du NPM viennent s'ajouter la notion de réduction de coût ou une certaine mise en tension du budget de l'état pour une recherche sans faille de l'efficacité de l'action publique via la rationalisation des dépenses publiques et la responsabilisation des acteurs publics. « Une démarche similaire a été mise en œuvre dans de nombreux pays – en particulier les pays qui ne disposent pas d'une fonction publique de carrière – où les managers publics se voient attribuer des objectifs de résultat à atteindre au cours d'une durée déterminée (en général cinq ans) et sont évalués et rémunérés pour une part significative au mérite. Elle a permis de réaliser des réductions d'effectifs importantes, synonymes de baisses de coût. Le Japon a, par exemple, affiché un objectif de diminution de 25% des effectifs en dix ans, à partir de 1998. » (Huet, de Pompignan et Batt, 2013)

Afin d'avoir meilleur compte de ces réformes qui révolutionnent les organisations ainsi que les méthodes et les outils de gestion publique et de ressources humaines, les managers publics disposent de plusieurs outils, les mêmes sur lesquels s'appuient les managers du privé.

Un exemple plus répandu de ces outils/méthodes on trouve ceux du management de projet tel les tableaux de bord, gestion des priorités, motivation sur des ambitions à atteindre, contrôle de gestion, management de la qualité, audit et contrôle interne, utilisation des NTIC en informatisant le système et en optant pour une approche dématérialisation.

Ces méthodes impliquent l'utilisation d'indicateurs de performance de façon à permettre une évaluation des politiques publiques. On s'éloigne du contrôle des règles et des procédures pour aller vers la mesure des résultats ; pour cela on utilise des standards de performance, inscrivant la politique publique dans une culture de l'efficacité et de l'efficience. (Huet, de Pompignan et Batt, 2013)

3.3. Les limites du NPM

L'application et l'ascension du NPM à travers ces dernières années et l'adoption de ce courant par d'innombrable pays de l'OCDE et des pays en voie de développement en optant pour la forme la plus propice et adaptée à leurs contextes socio-économiques et culturels. Le NPM est sujet de débat public et un sujet qui laisse couler beaucoup d'encre.

Cependant Van Haepereen (2012) conclue que les aspects les plus critiques du NPM sont liés à son premier pilier : la désagrégation, et plus particulièrement à l'agencification de la fonction

publique qu'elle a induite et légitimée. Le terme d'agencification désigne la création intensive d'organismes autonomes auxquels sont confiées des fonctions d'exécution et de gestion des politiques en réponse à la volonté de dissocier responsabilités stratégiques, conservées par l'administration centrale, et fonctions opérationnelles, confiées à ces structures. Affranchies des lourdeurs hiérarchiques, ces structures autonomes spécialisées sont réputées, en théorie, conjuguer expertise, souplesse d'organisation interne et flexibilité de gestion, au bénéfice non seulement de l'utilisateur, qui reçoit un service de meilleure qualité, mais aussi, grâce aux gains d'efficacité, de la collectivité tout entière. Cependant, la réalité dévoile des zones d'ombre. D'abord, les mécanismes de contrôle traditionnels ne sont pas adaptés au NPM. Ensuite, la multiplication des unités administratives autonomes entraîne une complexité accrue de leurs interrelations et renforce les difficultés de pilotage des politiques. Ces deux facteurs – efficacité du contrôle des agences et efficacité du pilotage des politiques – remettent quelque peu en question les avantages liés à l'autonomie de gestion des agences et méritent donc une attention particulière.

Selon Ammar (2007) les méthodes de management du secteur privé ne sont pas aussi parfaites qu'il apparaît, elle a mis le point aussi sur la rémunération justifiant que l'argent à elle seule ne constitue guère une motivation chez les fonctionnaires. D'autres facteurs sont tout aussi importants, notamment la reconnaissance, de bonnes conditions de travail et le fait d'être consulté sur les objectifs, les critiques s'accroissent tant des académiques, des hommes d'Etat que des fonctionnaires causant une résistance aux changements et en réprochant toutes les composantes du NPM, les outils d'application et d'évaluation aussi.

4. Perspectives d'évolution du NMP

À l'ère contemporaine, les défis auxquels font face les gouvernements, notamment la digitalisation, l'innovation et la durabilité, redéfinissent les contours du Nouveau Management Public (NMP). Depuis son émergence dans les années 1980, le NMP a cherché à moderniser la gestion des services publics en adoptant des méthodes issues du secteur privé. Toutefois, l'ampleur des défis actuels nécessite une réflexion sur l'évolution de ce modèle pour mieux répondre aux besoins sociétaux tout en incorporant des approches novatrices et durables.

4.1. La digitalisation en tant que vecteur de transformation :

La digitalisation représente une transformation majeure pour l'administration publique, visant à améliorer son efficacité, sa transparence et la satisfaction des usagers. Plusieurs travaux récents démontrent comment les technologies numériques deviennent des leviers incontournables pour moderniser les services publics et répondre aux exigences des citoyens.

Selon Imane et Elk Younes (2024), la digitalisation permet d'optimiser les services publics en automatisant les processus et en réduisant les délais de traitement. Leur étude sur la transformation numérique au Maroc met en évidence que la mise en place d'une e-gouvernance améliore la transparence et la qualité des services en rapprochant l'administration des citoyens. Cette innovation s'accompagne de défis, notamment l'adoption de nouvelles compétences technologiques par les fonctionnaires. De son côté, Chatit et Hamiche (2024) montrent que la digitalisation joue un rôle essentiel dans l'ingénierie de la décision administrative, comme l'illustre le cas du Registre Social Unifié au Maroc. Cette approche vise non seulement à rationaliser les décisions publiques, mais aussi à renforcer la capacité des gouvernements à répondre de manière proactive aux attentes sociales. La digitalisation contribue également à accroître la satisfaction des citoyens en offrant des services plus accessibles et personnalisés. Rahaoui et Brahim (2023) expliquent que la digitalisation des secteurs publics africains, notamment au Maroc, transforme les interactions entre l'administration et les citoyens. La réduction des délais et l'amélioration de la traçabilité des opérations renforcent la confiance des usagers.

Toutefois, malgré ses avantages, la digitalisation des services publics n'est pas sans obstacles. Lahjouji et Hoedegbe (2024) identifient plusieurs défis clés, tels que la résistance au changement, l'inadéquation des infrastructures technologiques et le manque de compétences numériques chez les agents publics. Ils suggèrent une stratégie d'accompagnement et de formation pour garantir la réussite de ces transitions.

4.2. L'innovation managériale pour répondre aux enjeux complexes

Face aux mutations rapides et aux enjeux sociétaux complexes, l'innovation managériale s'impose comme une réponse stratégique pour moderniser les organisations publiques tout en préservant leurs valeurs fondamentales. Selon Carassus (2021), l'innovation managériale permet aux administrations publiques de s'adapter aux mutations organisationnelles tout en intégrant des pratiques innovantes issues du secteur privé. Carassus met en évidence le rôle des nouvelles approches comme l'agilité organisationnelle et la participation des acteurs internes pour répondre aux besoins croissants des citoyens et gérer les environnements complexes. Toutefois, L'innovation managériale s'exprime également à travers des approches participatives qui mobilisent les parties prenantes internes et externes. Gourine (2020) illustre cette dynamique dans les organismes de santé algériens, où la co-création avec les équipes soignantes a permis de repenser la gestion des services en adoptant des pratiques plus efficaces et collaboratives. Cette approche démontre que l'innovation managériale repose sur un

leadership participatif et des mécanismes d'empowerment des équipes.

Les enjeux complexes auxquels font face les gouvernements, notamment les crises économiques et les défis environnementaux, nécessitent une modernisation continue des pratiques managériales. Frimousse et Peretti (2022) mettent en lumière la capacité de l'innovation à réduire les tensions internes tout en améliorant la performance organisationnelle. Les auteurs insistent sur la nécessité de créer un équilibre entre l'efficacité économique et les valeurs de service public.

En outre, Idrissi et Elamraoui (2019) explorent le rôle des territoires dans l'innovation managériale. Leur étude démontre que la gouvernance territoriale favorise la proximité avec les citoyens et permet de développer des solutions adaptées aux réalités locales. Cette approche territorialisée facilite l'intégration de pratiques innovantes tout en tenant compte des enjeux complexes de la régionalisation.

4.3. La durabilité comme objectif structurant

La durabilité est devenue un impératif incontournable dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP). Elle permet d'assurer une gouvernance moderne tout en intégrant les exigences environnementales et sociales. Plusieurs études récentes explorent comment les administrations publiques peuvent équilibrer performance et responsabilité. Selon Santoro (2019), la durabilité institutionnelle repose sur la résilience des organisations publiques face aux crises. Les réformes managériales doivent s'inscrire dans une démarche à long terme, assurant la stabilité tout en favorisant l'innovation. Idrissi et Elamraoui (2019) montrent que la gouvernance territoriale joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de politiques publiques durables. La proximité avec les citoyens et l'ancrage local des initiatives permettent de répondre aux enjeux environnementaux tout en adaptant les solutions aux réalités des territoires. Cependant, Les ODD des Nations Unies constituent un cadre de référence pour la durabilité dans les administrations publiques. Favreau et Bastiège (2023) expliquent que l'intégration des ODD favorise une vision globale des politiques publiques, en conciliant efficacité économique et responsabilité environnementale. Il importe de mettre en exergue à nouveau que l'innovation managériale reste au service de la durabilité afin de répondre aux impératifs de cette dernière devant une complexité de la chose publique. Le Velly (2022) met en lumière le rôle des politiques publiques durables, notamment dans les pratiques d'achats responsables. L'introduction de critères environnementaux dans la gestion publique contribue à une modernisation ancrée dans les enjeux contemporains.

5. Conclusion :

L'analyse de la littérature montre que le courant managérialiste au cœur du NPM se préoccupe davantage des effets tangibles de performance, d'efficacité, de transparence et de qualité qui sont désormais qu'entre autre le credo du bon manager public.

Si le NPM invite à recentrer l'Etat sur ses fonctions régaliennes, c'est pour renforcer la responsabilisation des acteurs publics, dans le cadre d'une gouvernance plus transparente non pas de marginaliser la participation citoyenne et la démocratie, chose qui est reproché au NPM. En l'occurrence, avoir une administration performante qui répond efficacement aux exigences de ses usagers relève du complexe devant le paradoxe de faire mieux avec peu, cela s'explique par la contraction accrue des budgets d'un côté et de l'autre, les attentes croissantes de services publics plus humains, plus lisibles et plus efficaces, de la part des usagers².

Un mécanisme souvent lié à la pérennité ou non de l'application des principes du NPM ; les lois de finances, le but principal de ces dernières réside dans la recherche d'un meilleur pilotage des dépenses et une responsabilité accrue des gestionnaires, désormais les budgets sont désormais votés par programmes, basés sur des objectifs stratégiques précis et évalués à l'aide d'études coûts-bénéfice, coûts-efficacité et d'autres indicateurs de performance.

Ceci laisse le champ ouvert devant nous pour se questionner sur l'aisance de réussir le chantier du NMP, sachant préalablement les contraintes budgétaires où baigne un grand nombre de pays. Devant la complexité de la situation, une déperdition des notions se joue ce qui crée une tension entre les fonctionnaires et les managers de peur de perdre cette stabilité de fonction et rend l'application pénible des réformes.

De plus, la mise en œuvre du NMP ne peut ignorer les défis contemporains tels que la durabilité et la résilience institutionnelle. Les administrations publiques doivent désormais intégrer des approches innovantes et durables pour répondre aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Cependant, cette transition s'accompagne de résistances internes, alimentées par la crainte de dévalorisation des métiers du secteur public et par une déperdition des valeurs traditionnelles. Cela génère une tension entre les fonctionnaires et les managers, ralentissant l'acceptation des réformes.

Ainsi, l'avenir du NMP dépend de sa capacité à conjuguer performance managériale et

² Jean-Michel Huet, Diane de Pompignan, Julien Batt, LES PIONNIERS DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE, 2013/2 N° 149 | pages 113 à 121.

responsabilité sociétale, tout en promouvant une gouvernance inclusive et durable. Seule une approche équilibrée, qui considère les spécificités des contextes budgétaires et sociaux, permettra d'assurer une administration publique performante, résiliente et en phase avec les attentes des citoyens.

Références bibliographiques

- Anne Amar, Ludovic Berthier, *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*, 2007
- Béatrice Van Haepere (2012). QUE SONT LES PRINCIPES DU NEW PUBLIC MANAGEMENT DEVENUS ? Le cas de l'administration régionale wallonne, De Boeck Supérieur | « Reflets et perspectives de la vie économique » Tome LI | pages 83 à 99
- Beauchemin, J., Bourque, G. & Duchastel, J. (1995). Du providentialisme au néolibéralisme : de Marsh à Axworthy. Un nouveau discours de légitimation de la régulation sociale. *Cahiers de recherche sociologique*, (24), 15–47.
- BELARAJ. A, OUKASSI. M, (2020) « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : VERS UNE BONNE GOUVERNANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 : numéro 3» pp : 96- 122.
- Carassus, D. (2021). *Innovation managériale*. IGPDE Éditions.
- Chatit, F., & Hamiche, M. (2024). *La digitalisation et l'ingénierie de la décision administrative : Pilier de la réussite du Registre Social Unifié au Maroc*.
- Dennis C. Mueller, *PUBLIC CHOICE III*, Published by the press syndicate of the UNIVERSITY OF CAMBRIDGE, 2003.
- Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, *les clés de la performance*, Paris : les Éd. Demos, 2004.
- Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35–50.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques. *Questions de Management*, 219, 147–162.
- Gernod Gruening, "Origin and theoretical basis of New Public Management", (2001) *International Public Management Journal* 4, 1–25.
- Gourine, H. (2020). *Le Nouveau Management Public : Innovation managériale des organismes de santé en Algérie*. ResearchGate.
- Guy CAIRE, 1985, « \square lectures du taylorisme \square », *Revue de l'Economie Sociale* n°3 et 4
- HOOD C. « A Public Management for All Seasons », *Public Administration Review*

(1991), Vol. 69, n°1, pp. 3-19.

- Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2019). Rôle de la gouvernance territoriale dans l'implémentation du Nouveau Management Public à l'ère de la régionalisation avancée. *International Journal of Innovation and Public Sector Management*, 15(2), 45–58.
- Imane, B., & Elk, Y. (2024). E-gouvernance et transformation numérique au Maroc : défis et perspectives pour des institutions et des services publics innovants. *International Journal of Economic Studies*.
- Jan-Erik Lane (2000), *New Public Management*, Edition Routledge.
- Jean-Michel Huet, Diane de Pompignan, Julien Batt, *LES PIONNIERS DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE*, 2013/2 N° 149 | pages 113 à 121.
- Jetté, C. & Goyette, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles ? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 25–34.
- Jetté, C. & Goyette, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles ? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 25–34.
- Lahjouji, K., & Hoedegbe, M. (2024). Enjeux et facteurs clés de succès de la digitalisation des services publics : Étude de cas. *Revue MCFR*.
- M. Guenoun. *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales.. Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009. Français.*
- Merrien, F.-X. (1999). *La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. Lien social et Politiques*, (41), 95–103.
- Patrick Dunleavy & Christopher Hood (1994) *From old public administration to new public management*, *Public Money & Management*, 14:3, 9-16
- Rahaoui, O., & Brahim, P. (2023). *The Development of Digitalization in Africa: Case of the Public Sector in Morocco*. ResearchGate.
- Samir Amin, Giovanni Arrighi, François Chesnais, David Harvey, Makoto Itoh, Claudio Katz, *QU'EST-CE QUE LE NÉOLIBÉRALISME ? Presses Universitaires de France | « Actuel Marx » 2006/2 n° 40 | pages 12 à 23.*