

## **Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine**

**« Contribution of new public management to the  
consecration of Moroccan public administration  
performance »**

**Mme khadija Idrissi**

Professeur de l'enseignement supérieur  
Laboratoire de recherche en management et développement  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settat

**Lahcen ELAMRAOUI**

Doctorant en sciences de gestion  
Laboratoire de recherche en management et développement  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settat

## Résumé

Dans l'optique d'asseoir une gouvernance responsable et optimisée dans les administrations publiques, il était nécessaire de faire appel aux différents outils et processus de management qui ont fait preuve dans le secteur privé. C'est dans ce sens que le nouveau management public représente une issue afin d'instaurer un état d'entreprise au sein des administrations publiques et en l'occurrence l'administration territoriale ; ce choix stratégique a été propulsé suite aux différents dysfonctionnements relevés dans le processus de gestion de la chose publique. L'adaptabilité de ce concept dans l'administration territoriale exige la mise en place d'indicateurs de performance afin de capitaliser sur les acquis, et de pouvoir suite à une évaluation quantitative et qualitative du mode de management à l'issue de la satisfaction des clients internes et externes, apporter des éléments de réponse permettant d'assigner les objectifs de gouvernance dans un milieu marqué par le laxisme et la défaillance de son système de management. L'objectif de cet article est d'évaluer l'importance de l'adoption de l'administration du nouveau mode de management public comme outil de gouvernance de la performance et comme impératif de solution aux dysfonctionnements relevés.

**Mots-clés :** nouveau management public, gouvernance, efficience et performance.

## Abstract

In optics to sit governance responsible and optimized in the public administrations, it was necessary to call on the various tools and processes of management which showed in the private sector. It is in this direction, that new public management represents an exit in order to found a state of company within the public administrations and in fact the territorial administration; this strategic choice was propelled following the various dysfunctions raised in the process of management of the public thing. The adaptability of this concept in the territorial administration requires the installation of indicators of performance in order to capitalize on the assets, and of being able following a quantitative and qualitative evaluation of the mode of management at the conclusion of the satisfaction of the internal and external customers, to bring brief replies making it possible to assign the objectives of governance in a medium marked by the laxism and the failure of its system of management. The objective of this article is to assess the importance of adopting the administration of the new mode of public management as a tool for governance performance and as imperative a solution to the shortcomings identified

**Keywords:** new public management, governance, efficiency and performance.

## Introduction

Le management a toujours suscité un grand intérêt aussi bien auprès des entreprises privées que les administrations publiques<sup>1</sup>, il permet de mobiliser les ressources humaines et de fédérer une énergie positive qui stipule l'instauration de la notion motivationnelle dans un esprit collectif. La recherche théorique dans ce sens a toujours mis en avant l'importance du capital humain dans la création de la valeur et le pilotage du service rendu à la clientèle ou aux citoyens dans le cas de l'administration publique avec efficacité ; en revanche, l'encadrement du personnel exige non seulement des outils modernes de gestion et de gouvernance, mais plutôt le développement d'un esprit responsable et citoyen lors de l'exercice de chaque fonction. Par conséquent, ce challenge combine la mise en œuvre des outils de gestion et un style de management basé sur les résultats et ne se limite pas à la tâche réalisée.

Les limites du management classique surnommé aussi normale au sein des administrations publiques en l'occurrence l'administration territoriale<sup>2</sup> se justifient par la nature des tâches réalisées et de l'espace circonscrit pour chaque fonction de l'organigramme. Les conséquences sociales de management sont assez visibles et se caractérisent par une insatisfaction du citoyen et de l'ensemble des parties prenantes, aussi par un surcoût et une dégradation des services rendus aux citoyens ; dès lors, il était indéniable de faire appel à de nouveaux outils de management et de gouvernance à l'instar de ce qui sont appliqués dans le secteur privé afin d'instaurer une nouvelle culture au sein de l'administration qui place les citoyens au centre d'intérêt du service rendu.

Dans cette configuration, nous relatant le dysfonctionnement de l'administration publique et l'excellence des outils de management de gouvernance du secteur privé, le nouveau management public<sup>3</sup> a été propulsé pour transposer graduellement les outils de management les plus usuels issus du secteur privé et de pouvoir les adapter à l'administration publique ; la mise en place de ce concept est assez récente, mais prometteuse étant donné que le mode opératoire du nouveau management public se base sur les résultats.

---

1 L'administration publique désigne toutes les entités relevant de l'État et des pouvoirs publics ainsi que les services qu'elles rendent aux citoyens. C'est pourquoi lorsqu'on utilise l'administration publique, organisation publique, secteur public ou service public, on désigne les entités, les structures et les services rendus dans le contexte de relation de l'Etat et ses prolongements avec les citoyens.

2 L'administration territoriale se définit comme une administration générale, chargée d'abord de la prestation d'un certain nombre de services au profit des citoyens, investis ensuite d'un certain nombre de missions intimement liées aux prérogatives classiques de l'État, telles le maintien de l'ordre public et la tutelle sur les collectivités locales et mandatées enfin pour participer à la mise en œuvre de missions se rapportant au développement économique et social.

3 Le nouveau management public (NMP) appelé aussi nouveau gestion publique (NGP) ou new publique management

Cette nouvelle donne permet d'évaluer d'une manière concrète et tangible la qualité des services rendus aux citoyens ainsi que de pouvoir gratifier l'ensemble des efforts fournis par les agents de l'administration dans une logique de performance et de recherche de l'efficience ; la difficulté de la mise en place de ce nouveau management public au sein de l'administration territoriale réside dans l'identification des indicateurs de performance (quantitative et qualitative) qui doivent être aussi bien exhaustifs que pertinents afin de pouvoir piloter la performance dans le temps.

À cet effet, et sous l'égide de la plus haute autorité du royaume l'initiative de la réforme de l'administration publique a pris toute son importance et jugée comme priorité extrême pour asseoir les indices de modernité dans le fonctionnement de l'administration publique et en l'occurrence l'administration territoriale ; à ce titre, la consécration de la régionalisation avancée et l'attribution de nouvelles missions basées sur les résultats et orientées vers la satisfaction du citoyen permettent d'évaluer la qualité du service public et d'instaurer une gouvernance responsable et citoyenne. À l'issue du discours royal : *« Pour mettre fin à ces dysfonctionnements, il appartient donc au gouverneur et au caïd, au directeur et au fonctionnaire, ainsi qu'au responsable communal, etc., d'adopter les méthodes actives de travail et les objectifs ambitieux des cadres du secteur privé. Mus par le sens des responsabilités, ils doivent faire honneur à l'Administration, et aboutir à des résultats concrets. Car, en définitive, leur responsabilité est de veiller sur les intérêts des gens. »*

Extrait du Discours de Sa Majesté le roi Mohammed VI que dieu l'assiste adressé à la nation à l'occasion de la fête de trône le 29 juillet 2017, la modernisation de l'administration publique par l'adoption d'un nouveau management public est jugée comme un impératif indéniable pour relever ce défi. Dans cette configuration, nous positionnons la problématique suivante : Quel est l'apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique ?

Pour appréhender cette problématique, nous structurons cet article en trois axes : dans un premier temps une revue de la littérature qui le permettra de situer et de délimiter le concept de nouveau management public ; dans une seconde phase, nous positionnons l'intérêt de l'adoption de l'administration publique de ce nouveau mode de management et de gouvernance ainsi que les différents résultats qui ont été obtenus par d'autres pays précurseurs dans le domaine comme la Grande-Bretagne ; et en dernier lieu, les perspectives de

développement de ce nouveau concept en tandem avec les nouvelles exigences de la mondialisation.

## **1. Revue de la littérature : Cadre référentiel du management public et de la performance de l'administration publique en vertu des nouvelles réformes propulsées par la haute autorité du Royaume**

À l'ère de la mondialisation et la globalisation des marchés, plusieurs paradigmes<sup>4</sup> et approches managériales ont été sujets de redéfinition de leurs fonctions de base et de leur processus de mise en place afin d'accompagner d'une manière optimale cette nouvelle mouvance qui place la compétitivité et l'efficacité au centre d'intérêt de tout organisme public ou privé. Dans cette configuration, le modèle classique du management (Max Weber, 1864-1920) orienté tâche qui se base essentiellement sur l'organisation et la structuration d'un processus descendant, hiérarchique et bureaucratique, est jugée limitée surtout avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication et l'importance de l'élément humain dans la création de la valeur ; en effet, les différentes crises économiques et en l'occurrence celle de 2008 ont propulsé de nouvelles orientations stratégiques pilotées par les firmes multinationales et qui se caractérisent par l'externalisation de leurs activités dans le but d'optimiser leurs ressources et de rester compétitives.

Dans ce sens, les différentes politiques publiques qui ont accompagné ces décisions stratégiques issues de l'environnement économique mondial (crise financière de 2008, crise politique 2011 et morosité économique en 2012) ont été assujetties à adopter un nouveau mode de management leur permettant de maîtriser les coûts et de garantir un service de qualité afin d'augmenter leur attractivité vis-à-vis des investissements directs étrangers et de pouvoir augmenter la satisfaction aussi bien des clients internes (employés, fonctionnaires) que les clients externes (consommateurs, citoyens) ; dès lors un nouveau mode de management a été créé au sein des établissements publics assimilés au nouveau management public (NPM).

L'appellation nouvelle management public (« New public Management »), si peu l'existence d'un ancien management public pour lequel de nouveaux outils se sont greffés afin de dynamiser sa compétitivité et sa capacité à accompagner les nouvelles exigences ; il est utile de rappeler que le management public dit normal a présenté ses limites étant donné qu'il est basé sur le management classique qui favorise la bureaucratie, la hiérarchie et la réalisation

---

<sup>4</sup> Le paradigme désigne un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche

des tâches, alors que le nouveau management public qui en grande partie puisse ces outils et son processus de fonctionnement du secteur privé et plus dynamique et oriente la chose publique dans un cadre de clients fournisseurs en la dotant d'indicateurs de performance et en positionnant les résultats comme moteurs d'actions et d'objectifs assignés.

En nous référant aux travaux de A. Bartoli nous pouvons assimiler la définition conventionnelle du nouveau management public par : *« 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 »*, relate à ce niveau que le management public a été doté du même positionnement suivant l'orientation PPBS (Planning, Proramming, Budgeting, System) qui peut être traduite par la rationalisation des choix budgétaires (RCB). Par conséquent, la nouvelle approche du management connu sous l'ombrelle du nouveau management public a intégré le concept de proximité, de qualité de service et de l'adoption des résultats comme facteur d'évaluation de la performance ; cette dernière qui englobe un volet chiffrable et quantifiable (chiffres d'affaires, parts de marché...) et des paramètres qualitatifs (satisfaction des clients, réclamation, fidélisation...) sont aisément gérables dans le secteur privé qui se base sur une activité lucrative ; en revanche, il est difficile de transposer ces éléments d'une manière brute dans le secteur public étant donné que le service d'utilité publique, l'absence de la concurrence dans l'exercice de cette servuction ainsi que le cumul du dysfonctionnement et l'attachement à la bureaucratie.

En tenant compte de ces éléments, il en résulte que le management public a généré des dysfonctionnements et un manque de productivité et nécessite un remaniement aussi bien dans son mode opératoire qu'à travers les outils utilisés surtout avec les exigences qui sont imposées par l'environnement économique mondial et les différents défis socio-économiques. La nécessité de la mise en place de nouveaux outils issus du secteur privé et qui ont été largement prouvé de par leur mise en œuvre que leur système de pilotage qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel durable, l'acquisition de nouveaux outils de management stratégique et opérationnel dans le secteur public doit prendre en considération l'existant et permette de relever le défi du XXI<sup>e</sup> siècle qui se caractérise par le numérique et le digital dans l'exercice de ses fonctions.

In fine, le nouveau management public exige un changement de mentalité, d'approche, d'outils et de mode opératoire afin de relever les expériences d'autre pays précurseur dans le domaine et puiser des meilleures pratiques du secteur privé afin de les transposer d'une manière graduelle en accompagnement de moyens humains à travers la formation, le déploiement de nouvelles compétences et l'instauration d'un nouveau mode de management basé sur la motivation, l'implication et l'évaluation à travers le résultat pour atteindre la performance et l'efficacité.

La consécration du nouveau management public peut se relier à travers les facteurs comparatifs permettant d'appréhender cette nouvelle approche et qui se caractérise par les éléments suivants :

- la gestion des agents publics dans le contexte de management public dit normal au classique repose sur des règles et des procédures qui sont réduites et mobilisent la bureaucratie et la hiérarchie lors de l'exercice de leurs tâches ; alors que dans le nouveau management public la pièce maîtresse de la gestion de ses agents repose sur le mérite, l'individualisation des rémunérations et l'appréciation du personnel se basent sur des entretiens individuels permettant de comparer les fiches descriptives qui se composent d'objectifs assignés traduits en actions en résultats à escompter. Cette approche exige de prime abord une analyse des postes et la mise en place d'une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ainsi que la mise en place d'un plan de formation qui permet d'accompagner les compétences en fonction des exigences de leur poste et à travers un coaching individuel ou collectif ; néanmoins, il est utile de rappeler que la mise en place de ce nouveau management public exige a priori différents outils relatifs à la gestion des ressources humaines et au management du capital humain ce qui n'est pas le cas d'une manière automatique au sein de l'ensemble des institutions publiques. Par conséquent, il s'agit beaucoup plus d'approches globales qui intègrent plusieurs fonctions au sein de l'institution publique afin de fédérer l'ensemble de ces exigences est de pouvoir dynamiser le capital humain dans une orientation de satisfaction d'abord interne afin de créer une motivation au sein des agents publics et par conséquent propulsés un service orienté satisfaction du citoyen.



- Au niveau de la gestion financière et comptable qui représente la pièce maîtresse au niveau des institutions et établissements publics, lors de la mise en place d'un nouveau management public il est impératif de mettre l'accent sur le développement du contrôle de gestion comme ce qui se fait dans le secteur privé à travers les termes coût et performance afin d'aboutir à une optimisation des ressources financières et une réduction des charges des activités non productives. L'évaluation de la productivité par poste à travers une comptabilité analytique et un contrôle de gestion permet de mettre en place un tableau de bord financier permettant de gérer l'effectif et le modèle organisationnel.
- À notre élément qui en liaison avec la citoyenneté de l'établissement public qui fait référence au développement durable et à la responsabilité sociale intègre pleinement, le nouveau management public étant donné que dans ce cadre les institutions publiques sont assujetties à externaliser les activités dont leur compétence est limitée ou leur coût est surélevé afin de gagner en productivité, en efficacité et en performance de la servuction allouée aux citoyens ; c'est dans ce sens qu'on évalue l'ensemble des parties prenantes qui sont en liaison avec la production du service public et qui doivent être aux normes du développement durable et de la protection de l'environnement à travers la gestion optimisée des ressources et la mise en place d'outils écologiques visant à préserver la biodiversité.

En somme, la mise en place d'un nouveau management public vise à capitaliser les acquis et à prendre en considération la situation actuelle de l'administration publique et de recentrer l'ensemble des efforts sur la qualité des services, le résultat escompté, l'efficacité socio-économique qui surgit à travers l'action de l'État à l'issue des différentes politiques publiques ainsi que l'efficacité de gestion et d'efficience au profit du contribuable. À cet effet, une phase préliminaire est indéniable afin d'évaluer la situation actuelle est de pouvoir tracer des objectifs à moyen long terme afin d'accompagner les moyens humains, les processus et mode opératoire dans une logique de productivité et de performance ; le recentrage de la mission des établissements publics et leur orientation vers la satisfaction du contribuable et en insistant sur le résultat plutôt que les tâches ainsi que l'implémentation des différents indicateurs de performance représentent le challenge de la réussite du nouveau management public.

Le nouveau management public est une opportunité pour insuffler l'esprit d'entreprise dans l'appareil d'État en introduisant des logiques de marché, de son fonctionnement et de la perspective d'une gouvernance sereine responsable ; à noter que ce concept a été propulsé pendant la décennie 80 et dans la Grande-Bretagne étant le précurseur dans sa mise en place. Le socle de cette approche repose sur l'aspect financier afin d'optimiser les ressources et de maîtriser les coûts dans le but de satisfaire le contribuable dans une logique de qualité de service qui à son tour permet d'acquérir un avantage concurrentiel durable est une attractivité vis-à-vis des investissements directs étrangers ; ces derniers dynamisent l'appareil économique et la dimension sociale et par conséquent l'instauration de la paix sociale, diminution de la pauvreté et de la précarité dans une logique de développement humain et de citoyenneté.

Pour relever le défi du nouveau management public, il faut sensibiliser l'ensemble des parties prenantes vis-à-vis de cette nouvelle approche et d'instaurer un esprit d'entreprise au sein de l'établissement public ; aussi de se doter des indicateurs de performance pour piloter et manager aussi bien les activités que le capital humain au profit du contribuable. La performance résulte donc de l'alliance entre l'efficacité et l'efficience et exige la mise en place d'un référentiel qui redéfinit les modalités de l'action de la fonction publique et l'adoption d'un nouveau mode opératoire permettant d'actualiser les organigrammes, les relations fonctionnelles ou hiérarchiques ainsi que les valeurs, les missions et le service rendu aux contribuables.

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des principes et des règles qui commandent et limitent les actions des dirigeants (Perez cité par Mercier S., 2004). Il s'agit donc ici des rapports qui relient la direction d'entreprise, son conseil de direction, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Le terme est traduit de l'anglais « *corporate governance* », qui est apparu dans les années 1970 après une série de scandales qui ont eu lieu dans le monde notamment en Angleterre et aux États-Unis, et qui se sont répandues en France dans les années 1990, suite à des affaires de fraude et de mauvaise gouvernance (Capron et al., 2004). Dans la gouvernance d'entreprise, il est donc question de savoir comment la direction de l'entreprise est constituée et de quelle manière elle est contrôlée (Perez R., 2002).

Dans le Rapport Vienot 1995, la gouvernance est assimilée au respect des principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer la gestion de l'entreprise aussi bien que son image auprès du public et des investisseurs. Elle représente alors le cadre dans lequel sont

fixés les objectifs de l'entreprise et sont définis les moyens de les atteindre et de surveiller les performances (Joras M. et al., 2002). Hugues Poissonnier et Dominique Drillon (2008) ont subdivisé l'évolution de la gouvernance de l'entreprise en trois périodes :

- Dans la première, qui s'étend des années 1930 aux années 1970, on passe de la théorie managériale à la théorie de l'agence.
- Dans la deuxième qui s'étend des années 1970 aux années 1990, on assiste à l'émergence de nouvelles conceptions de la performance. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976) définit le cadre dans lequel les délégations entre les propriétaires (personnes principales) et les managers (personnes agentes) doivent fonctionner.
- La troisième, qui commence à partir des années 1990, est marquée par la reprise des actionnaires de leur pouvoir. Certains auteurs attribuent cette tendance à l'augmentation de la taille de quelques actionnaires institutionnels au sein des sociétés et à la présence d'actionnaires minoritaires qui aspirent à préserver leurs droits et à savoir comment l'entreprise est gérée et comment elle fonctionne.

Cette tendance a été caractérisée par plusieurs appellations : capitalisme financier, capitalisme d'investisseurs, capitalisme zinzin,... Selon Charreaux, cité par Stéphane Saussier dans son séminaire intitulé « Théorie économique de l'entreprise » (Beyrouth, mars 2009) [le système de GE (Gouvernance d'Entreprise) recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire]. Le problème des grandes firmes par actions provient principalement de l'asymétrie de l'information entre le manager et le « principal » propriétaire ou actionnaire. Mais, ce n'est pas le seul. En fait, à part les actionnaires, la grande firme a beaucoup d'autres ayant intérêt. Comme cela est bien connu, plus l'entreprise devient importante du point de vue volume des affaires et plus elle a du pouvoir et plus la société s'en méfie.

En ce qui concerne l'administration publique, la gouvernance repose sur l'implication des agents et sur le degré de responsabilité allouée à chacun d'eux sachant qu'une bonne gouvernance exige la mise en place d'un système d'information fluide et que les agents adoptent une position proactive par rapport aux exigences de contribuables ainsi que l'ensemble de leurs fonctions est orienté résultats plutôt que tâches. À cet effet, nous relatant une grande différence entre le monde privé à travers l'esprit d'entreprise et les institutions publiques et c'est pour cette raison la notion de gouvernance au sein des établissements

publics reste perplexe puisqu'il s'agit de respect des procédures et la liaison à la hiérarchie tout en plaçant la fluidité, d'anticipation et la prise d'initiative comme élément moteur lors de la recherche de la satisfaction du contribuable ; aussi, il y a lieu d'implémenter l'esprit de leadership et du transfert de compétences par l'efficacité de communication interpersonnelle, une délégation des pouvoirs vis-à-vis des agents.

En rappel des fondements théoriques et du cadre conceptuel du management public, nous nous référons aux années 1970 et 1980 où ce concept a pris naissance par le biais du discours néolibéral qui a remis en cause aussi bien les interventions de l'État que la qualité de la gestion aux sein des établissements et administrations publiques ; c'est dans ce cadre que les discours ont pris de l'ampleur et ont mis en valeur la supériorité des méthodes de gestion du secteur privé au détriment de celle du secteur public, cette conséquence vise la transposition des différents outils du secteur privé et de pouvoir les implémenter dans le secteur public en adoptant les pratiques les plus usuelles (Rainey, 1990) ; cette perception a forcé la redéfinition de l'administration publique et de la bureaucratie issue du management classique (Auby, 1996, Hood, 2005, Parenteau, 1994, Rainey, 1990) pour accompagner les nouvelles exigences des contribuables et de pouvoir être au diapason d'une nouvelle mouvance économique et sociale mondiale. Cette nouvelle configuration du management au sein des établissements publics a entraîné des tensions et des chocs de culture et exigeait un accompagnement du changement et la cohabitation des deux rationalités à savoir managériale et juridico-administrative ; c'est ainsi que de nouvelles notions étaient propulsées dans l'administration publique comme la performance, l'efficacité, l'équité sociale pour aboutir à un État qui gère et qui ne limite pas à administré (Payette, 1992).

Le Maroc à l'instar des pays en développement s'inscrit dans cette nouvelle orientation stratégique qui place l'administration publique en tant qu'acteur dynamique et participe activement dans la création de la valeur à travers l'instauration d'un esprit d'entreprise visant la performance et la satisfaction du contribuable ; en effet, l'instauration de ce nouveau mode de management a été à l'issue du recensement de plusieurs dysfonctionnements au sein de l'administration publique en liaison avec la gouvernance et la qualité des prestations offertes aux citoyens (discours d'ouverture de la première session de l'actuelle législature du 14 octobre 2016 par Sa Majesté le roi Mohamed VI). La consécration de ce nouveau mode de management au sein des administrations publiques a été accentuée lors du discours du souverain adressé à la nation à l'occasion de la fête de trône le 29 juillet 2017, qui a incité les

responsables de l'administration publique et notamment les responsables de l'administration territoriale à adopter les méthodes actives et les objectifs ambitieux des cadres du secteur privé pour mieux répondre aux attentes des citoyens par l'implémentation du NPM (new public management (NPM forgé en 1991 par le politologue anglais Christopher hood).

## **2. Positionnement de la problématique et intérêt de la thématique**

Le Maroc a été précurseur en Afrique par rapport au concept du management public, à travers l'adoption de plusieurs réformes de l'administration publique ; l'insistance sur la gouvernance optimale permettant d'optimiser les ressources et d'orienter le capital humain vers la notion de résultat dans le souci de satisfaire le citoyen ; l'engagement du gouvernement dans un large processus de démocratisation de la société, de normalisation de la transparence dans la gestion de la chose ont pour but de créer une dynamique autour de l'attractivité du royaume vis-à-vis des investissements directs étrangers et le partage équitable des richesses. Cette initiative ne concerne pas que l'état me plutôt l'ensemble des parties prenantes qui interfèrent dans le service public afin de rationaliser les budgets et d'instaurer une régionalisation avancée basée sur la performance et l'efficacité des résultats escomptés ; c'est dans ce sens que s'inscrit notre problématique qui peut être formulée comme suit :

### **Quel est le rôle du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique ?**

C'est ainsi que nous relient les deux vecteurs qui représentent les piliers de notre problématique dans ce document qui s'articule autour du nouveau management public et son rôle dans la consécration de la performance ; nous entendons par le terme performance les différents axes qui permettent à l'administration publique de capitaliser sur les acquis, créer une dynamique autour du service public et de satisfaire les besoins des citoyens. Pour parfaire cette problématique dans une vision d'apporter une valeur, nous indexant les questions suivantes :

- Quel est l'apport du concept du nouveau management public dans la consécration, l'acquisition, le pilotage, et la pérennité de la performance de l'administration publique ?
- Peut-on conjuguer entre la performance du service rendu et les exigences juridiques de l'administration publique ?
- Quels sont les indicateurs de performance permettant de relever le défi du nouveau management public au sein de l'administration publique ?
- L'adoption d'une politique managériale visant à améliorer la qualité de service et la performance de l'administration publique dépend-elle du mode de gouvernance ou d'outils opérationnels ?

### 3. Résultats escomptés

Certes que les différentes théories qui ont traité le management public sont assez récentes néanmoins nous ont permis d'abord de démystifier le concept, sa mise en application et les différents processus de sa mise en œuvre au sein de l'administration publique et d'autre part nous ont permis de formuler un certain nombre de questionnements qui sont à la battue de différents résultats qui ont été obtenus d'une manière théorique et qui ont pour objectif d'améliorer le processus de mise en place d'un management visant à augmenter la performance de l'administration publique et sa compétitivité.

Dans cette logique, le Maroc a mis en place plusieurs chantiers permettant d'améliorer la gouvernance de la chose publique afin d'atteindre l'objectif de mise en place d'un nouveau management public qui garantit une efficacité du service rendu aux citoyens et l'optimisation des ressources. La résultante en découle prévoit l'association de l'ensemble des parties prenantes dans ce projet de modernisation de la gouvernance au sein de l'administration publique et de la prise de conscience du capital humain de ce challenge pour faire face à l'ensemble des dysfonctionnements et des déficits engendrés par le mode de management mobilisé à ce jour ; nous pouvons résumer les axes de modernisation de la gouvernance en six facteurs comme illustrés dans la figure ci-dessous.



Source : Élaboration personnelle

#### 4. Recommandations et perspectives

Parmi les recommandations que nous pouvons formuler suite aux différents éléments que nous avons traités dans cette thématique qui est basée sur deux éléments clés à savoir le nouveau management public et la performance de la gouvernance, nous pouvons déduire les éléments suivants :

- Mettre en place des processus favorisant la participation active des agents en indexant l'échange entre l'ensemble des services et du personnel afin de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux différentes cultures qui assezt souvent en altérité sous forme de perceptions négatives aux préjugés ;
- Consolider les acquis en termes de compétences par des préceptes comportementaux qui renient avec tous les éléments négatifs qui peuvent mettre en péril le développement d'une culture différente au sein des administrations publiques
- Favoriser la cohésion d'équipe par la mise en place d'une politique basée sur le team building et le partage des valeurs avec l'ouverture sur la culture d'autrui en plaçant la compétence et le capital humain au centre de l'orientation et de la décision stratégique ;
- Favoriser les outils relationnels permettant de créer et de nouer une relation interpersonnelle entre l'ensemble du personnel dans le sens de comprendre et de partager plutôt que de préjugés et de discriminer.

Les perspectives de développement de cette thématique qui traite de manière étroite les deux facteurs clés à savoir la performance et le management public à travers leur mise en application d'un management responsable peuvent s'articuler essentiellement autour du capital humain qui dans notre sens représente le facteur clé de réussite de ce concept ; d'autre part, l'implication et la facilitation des institutions étatiques par rapport à leurs différentes politiques publiques qui permettent d'encourager les initiatives à pouvoir se structurer ensuite à pouvoir améliorer leurs outils de production, leur mode de management dans un sens de pouvoir développer un avantage concurrentiel durable afin de faire face aux différentes mutations économiques à l'échelle universelle ; par conséquent, il est utile de prendre en considération la culture existante qui représente la pièce maîtresse de ce management dans l'adoption de cette politique de développement de performance.

## **Conclusion**

En guise de conclusion, nous pouvons déduire que le nouveau management public représente un challenge aussi bien pour le top management que pour les agents publics ; l'optimisation des ressources matérielles humaines doit permettre une rationalisation, un meilleur rendement de la qualité de service rendu aux citoyens. Cette situation exige dans un premier temps l'existence d'une corrélation directe entre le mode de gouvernance issue de nouveau management public et la performance du service rendu aux citoyens dans une logique de résultats.

Nul doute que les outils de management appliqué dans le secteur privé ont permis de faire progresser la productivité, la rentabilité et la performance de la qualité de service ; cette caractéristique est mesurable à travers des paramètres quantifiables (chiffres d'affaires, parts de marché, bénéfice...) et d'autre de type qualitatif (satisfaction de la clientèle, fidélisation vis-à-vis de la marque...); nonobstant les indicateurs de performance utilisant le secteur privé, la spécificité du service public conjugait avec l'état d'esprit dans lequel les agents publics réalisent leur service représentent des entraves qui peuvent inhiber le processus de mise en place du nouveau management public dans l'administration territoriale. C'est pour cette raison qu'il est utile de prendre en considération la situation actuelle de l'administration territoriale, de pouvoir relever sa mission et son importance dans la consécration de nouvelles stratégies de modernisation du service public surtout à l'ère de la régionalisation avancée. Cette dernière exige un nouveau mode de management appuyé par une gouvernance qui s'oriente vers le résultat, l'instauration d'un esprit d'entreprise à travers une qualification de l'ensemble du personnel de l'administration publique en vertu du Knowledge management et du leadership.

La véracité de ce nouveau management public au sein de l'administration territoriale représente un projet collectif qui mobilise l'ensemble du personnel et fait appel aux différents outils de management du secteur privé et en l'occurrence la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences qui sera à la base de la restructuration des moyens et des ressources qui sont à la base de la gouvernance citoyenne. L'identification des dysfonctionnements qui marquent l'administration publique permettent d'instaurer un plan d'accompagnement et de coaching dans l'esprit de piloter la performance au sein de l'administration et de permettre à l'ensemble des moyens humains de s'épanouir dans



l'exercice de leurs services ainsi que de pouvoir relever ce défi qui reste l'unique issue pour une administration moderne à l'ère de la NTIC et de la mondialisation.

## Bibliographies

### 1. Articles de revue

- KARIM M., 2017, *La nouvelle gestion des ressources humaines depuis la régionalisation avancée : Cas de la région du Grand Casablanca*, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, Numéro 1. Juin 2017
- Lucian, J-S, et Pascal P. 2017. *Le nouveau management public : une démarche pour une structure publique à vocation commerciale*. Saint-Denis, Réunion, France, Réunion.
- Nioche, J-P. 1991. « Management public : le chantier de la modernisation : dossier ». *Revue française de gestion*.

### 2. Livres

- Bartoli, le management des organisations publiques, 1997, Dunod, Paris
- Bacqueville D ; J Marsaud, et Mérand B. 2012. *Le management public des territoires : décider, agir, évaluer*. Édité par Éric Ardouin et Jean-Christophe Baudouin. La Tour d'aigües, France : Éditions de l'Aube.
- Benoît B. 2018. *Management public : 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques*. Bruxelles etc., Belgique : P.I.E. Peter Lang.
- Colloque Xe anniversaire du centre supérieur de Fontainebleau, et Centre national de la fonction publique territoriale. Centre supérieur de Fontainebleau. 1995. *Management public local et émergence d'une haute fonction publique territoriale : Actes du colloque Xe anniversaire du centre supérieur de Fontainebleau*. Lieu d'édition inconnu, France:.
- Holcman R, éd. 2014. *Management public*. Paris, France : Dunod, DL 2014.
- Huron D, et Spindler J, éd. 2008. *Le management public en mutation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Huteau S, et Fillon F. 2002. *Le management public territorial. Éléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales*. Montreuil, France : Éd. du Papyrus.

- Institut Montaigne. 2001. Management public et tolérance zéro. Paris, France : Institut Montaigne.
- Romain L, Burlaud A, Maréchal C, Weiss D, et Cossu C. 1980. Management public : gestion et légitimité. Paris, France : Dalloz.
- Sinnassamy C. 2014. Le management public : organisation, gestion et évaluation des politiques publiques. Paris, France : Berger-Levrault.
- Terny, G, et Politiques et management public. Colloque international. 1985. Le management public entre les politiques nationales et les stratégies des organisations publiques. : actes du premier Colloque international, Paris, 26-28 septembre 1984. Paris, France : Institut de management public.
- Thom, Norbert, et Adrian Ritz. 2013. Management public : concepts innovants de direction dans le secteur public. Traduit par Françoise Bruderer Thom. Lausanne, Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Vayrou, Caroline, et Jean-Michel de Forges. 1995. Le management public : discours et fonctions. Paris, France : Université Panthéon-Assas : LGDJ.

### 3. Thèses

- Bousta jullien, yasmine. 1999. « management public communal : interactivité structurelle et cognitive pertinence et efficacité de l'action publique communale ». Thèse de doctorat, Lyon, France : université lumière.
- Fraisse, Catherine. 1983. « Management public et science administrative ». Thèse doctorat, France : Université de Tours. UFR de droit, d'économie et des sciences sociales.
- Gibert, Patrick. 1983. « Management public : management de la puissance publique ». Thèse de doctorat, Paris, France : Université Panthéon-Assas.