

Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management

Managing the performance of Moroccan public administrations in the era of New Public Management

Abderrahmane YAHYAOUI

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès

Université Moulay Ismail de Meknès

Laboratoire « Economie du territoire et stratégie des acteurs »

yahyaoui_economiste@outlook.fr

Youness ZERHOUNI LAQRIB

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès

Université Moulay Ismail de Meknès

Laboratoire « Economie du territoire et stratégie des acteurs »

youness.laqrib@gmail.com

Date de soumission : 16/10/2019

Date d'acceptation : 23/12/2019

Pour citer cet article :

YAHYAOUI A. & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2019) « Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 954 - 970

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3607214>

Résumé

Le présent article vise à mettre la lumière sur la réforme de l'administration publique marocaine et sa relation avec le new public management d'une part, et le rôle que le contrôle de gestion peut jouer dans le pilotage de la performance des administrations publiques d'autre part. La finalité des réformes reste d'accroître la performance dont la définition et les méthodes d'évaluation constituent un véritable souci, pour cela le contrôle de gestion se présente comme un meilleur outil de pilotage de la performance des administrations publiques qui peut y être instauré tout en prenant en considération leurs spécificités.

Mots clés :

Administration publique; New public management; Pilotage ; Performance; Contrôle de gestion.

Abstract

This article aims to shed light on the reform of Moroccan public administration and its relationship with new public management, as well as the role that management control can play in steering the performance of public administrations. The aim of the reforms remains to increase performance, the definition and evaluation methods of which are a real concern.

To this end, management control is presented as a better tool for steering the performance of public administrations, which can be introduced while taking into account their specificities.

Keywords

Public administration; New public management; Piloting; Performance; Management control.

Introduction

La réforme de l'administration publique au Maroc prend une voie ambitieuse, elle a touché presque l'ensemble des domaines de la gestion publique. Cette réforme prend le caractère d'une transformation intégrée et complète, elle constitue une demande impérative pour la mise à niveau de l'administration publique marocaine à travers sa restructuration et le renforcement de ses capacités managériales et techniques pour permettre la conciliation entre la rationalisation des dépenses publiques d'un côté, et la fourniture aux usagers des services de qualité d'autre côté.

La réforme de l'administration publique marocaine s'inscrit pleinement dans la logique du New Public Management qui vise la modernisation de l'action publique à travers l'introduction des nouveaux outils et principes à la gestion publique prêtés du secteur privé avec la prise en considération des spécificités du secteur public.

La réussite de cette réforme « passe par l'adoption d'un modèle spécifique, celui d'une nouvelle gestion publique inspirée du new public management » (Benkada et Belouchi, 2018). Le Nouveau management public donne pour objet de rationaliser les actions des administrations publiques, et de les rendre plus efficaces, plus responsables et plus économes en moyens publics, Cette volonté à une meilleure gestion de l'argent public est une légitimation politique que nul ne peut contester dans ses principes. Ces derniers sont considérés comme la solution la plus adaptée pour rendre les administrations publiques plus performantes et jouer efficacement leurs rôles comme acteur essentiel de développement.

Parmi les conséquences majeures de la nouvelle gestion publique c'est l'émergence d'un esprit de performance dans le secteur public, pour cela il faut avant d'appliquer le NPM dans les administrations publiques de tenir compte de quelques spécificités de celles-ci, de prendre en considération l'obligation de la mesure de la performance et de définir d'avance l'angle dans lequel on va percevoir celle-ci, le système de mesure et sa finalité.

Pour mesurer la performance d'une administration publique il est nécessaire de mettre en œuvre un système de contrôle de gestion.

Ainsi l'objectif de cet article est de proposer une revue synthétique des dispositifs du contrôle de gestion en matière du pilotage de la performance des administrations publiques marocaines dans le cadre du new public management et à la lumière des réformes de l'administration instaurées par le Royaume du Maroc.

La problématique autour de laquelle notre article sera articulé est la suivante :

En quoi la mise en place d'un système de contrôle de gestion peut-elle impacter la performance des administrations publiques marocaines ?

Pour répondre à cette problématique nous contournerons dans un premier temps les grands traits du plan nationale de la réforme de l'administration 2018-2021 en relation avec le new public management, Ensuite nous tenterons de cerner la notion du new public management ainsi que la nécessité du contrôle de gestion et ses spécificités dans les administrations publiques, Finalement nous analyserons la notion de performance dans les administrations publique avant de savoir comment le contrôle de gestion peut constituer un outil de pilotage de la performance des administrations publiques Réforme de l'administration publique marocaine à la lumière du new public management.

1. La modernisation de l'administration publique marocaine à la lumière du new public management

1.1. Les grands traits du plan national de la réforme de l'administration 2018-2021

Si le Maroc avait réussi des grands défis en modernisant ses institutions, son modèle de développement souffre encore de plusieurs difficultés qui entravent le pays de réaliser le développement économique et social souhaité. L'une des difficultés constatée concerne principalement l'administration publique, malgré une multitude des réformes qui ont été engagées pour améliorer sa performance, elle n'arrive pas encore à jouer le rôle qui lui est assigné comme acteur majeur au service du développement est des usagers.

La réforme de l'administration publique est basée sur un modèle inspiré du secteur privé pour garantir une administration publique au service du citoyen et de l'entreprise responsable de la continuité des services publics soumis aux normes de qualité tout en servant l'intérêt générale .

Pour réussir le chantier de la réforme de l'administration publique, des transformations structurelles complémentaires sont instaurées par cette réforme à savoir :

Transformation organisationnelle : une restructuration de l'ensemble des administrations publiques tant au niveau central que local afin de permettre la mise en œuvre efficace et performante des politiques publiques et de rendre aux usagers des services publics de qualité.

Transformation managériale : il s'agit d'introduire des nouveaux outils et méthodes de management et réviser les procédures et les méthodes adoptées actuellement au niveau de l'administration.

Transformation numérique : cette transformation concerne la généralisation à tous les services administratifs des mécanismes et moyens technologiques modernes pour renforcer les applications informatiques communes et faciliter l'accès aux usagers.

Transformation éthique : il s'agit de soutenir et de renforcer l'intégrité et la transparence dans l'administration publique en mettant en place des mécanismes visant l'application des principes de la bonne gouvernance et le renforcement de l'éthique.

Chacune des transformations est assurée par un ensemble de projets (figure 1).

Figure 1 : les piliers du Plan national de la réforme de l'administration publique 2018-2021.



*Source : ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration,
Département de la réforme de l'administration*

1.2. Le new public management comme réponse aux objectifs de la réforme l'administration publique

1.2.1. Essai de définition du new public management

Le *new public management* consiste à insuffler dans l'appareil de l'Etat l'esprit de l'entreprise en introduisant des logiques de marché dans son fonctionnement et on injectant la concurrence qui est toujours citée comme étant fondatrice de l'efficacité du marché.

Il a été défini par (Hood, 1991) comme « l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui a dominé le programme de réforme bureaucratique dans de nombreux pays membres de l'OCDE depuis les années 1970 ».

L'objectif du management classique ou *new* est toujours le même c'est agir sur l'efficacité de l'organisation, dans ce cadre l'action publique doit donner la priorité aux conditions de réussite de l'efficacité (cohérence gestionnaire) tout en gardant le caractère public dans lequel s'inscrit cette action (cohérence politique).

Pour cette fin, il est nécessaire de réunir certaines conditions essentiellement, la définition d'un objectif mesurable et d'un résultat à atteindre selon un horizon donné (moyen ou long terme) pour donner du sens à l'action publique, il doit être pertinent et cohérent par rapport à la mission et la vocation du service concerné et cohérent avec les moyens engagés.

1.2.2. Modalités du New public management

Le new public management consiste à introduire des nouveaux outils pour améliorer la performance des organisations publiques à travers cinq axes : la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des technologies d'information et de communication et le contrôle de gestion.

Il assure une meilleure articulation entre la dimension institutionnelle de l'administration et les principes de fonctionnement qui sont :

- Le principe de *stewardship* (être « au service de... »)

Selon ce principe le manager public doit être considéré comme étant « au service de » tout comme le manager privé qui est au service des actionnaires.

- Le principe de transparence

Ce principe concerne un double contrôle, un contrôle interne par les procédures mises au sein de l'organisation et un contrôle externe exercé par les citoyens. Ces deux contrôles doivent avoir comme finalité l'accroissement de la performance de l'organisation.

- Le principe d'*accountability* (responsabilité)

Ce principe traduit l'obligation de rendre compte et de corréler la responsabilité à la reddition des comptes, il repose sur l'existence des indicateurs permettant de mesurer la performance mesurable et de la rendre communicable et comparable.

1.2.3. Le new public management : quoi de neuf ?

Selon (Jan-Erik L. 2000) le New public management consiste à insister sur les points suivants :

- Il est accompagné d'une forte ambition de réduire les dépenses publiques et de rendre le secteur public plus performant ; il ne préconise pas que le secteur privé prenne en charge les attributions du secteur public quant à la prestation des services publics mais que le secteur public s'organise et donne ces services différemment.
- Il concerne des phénomènes réels. Symboliquement, le new public management emploie des mots nouveaux et techniques qui trouvent leur origine et semblent également s'appliquer bien en dehors du secteur public.
- Il est plus original qu'un simple mélange de théorie des choix publics avec la gestion privée. Si le new public management n'était qu'un curieux mélange du choix public et l'ancienne théorie de la gestion du secteur privé, alors il serait en effet être contradictoire. L'école des choix publics préconise la décentralisation dans les domaines suivants (Politique, marché, bons d'achat, frais d'utilisation), alors que les anciennes formes privées (politiques, marché, bons d'achat, frais d'utilisation) la gestion du secteur a préconisé la centralisation. Cependant, le new public management n'est pas simplement une prolongation de la théorie du choix public, qui préfère vraiment un *Manchester Liberal State*, mais elle a une théorie de gestion qui est plus avancée que le vieux taylorisme.
- Il n'est pas de la micro-économie appliquée au secteur public. C'est plutôt une répétition de l'approche coût/bénéfice, Il est loin de prendre les lois et les idées du secteur privé et de les appliquer dans le secteur public mais c'est un développement tiré des leçons, des expériences réelles et des réformes dans le secteur public.
- Le gouvernement peut améliorer ses opérations par l'entremise d'un système concurrentiel de la passation d'un contrat, qu'il s'agisse d'un contrat interne ou externe.

2. Le contrôle de gestion au cœur du new public management

2.1. Nécessité du contrôle de gestion dans les administrations publiques marocaines

le contrôle de gestion permet à l'organisation d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et des réalisations, de constater l'écart par rapports aux objectifs fixés et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires, la mise en place de ce système par l'administration publique marocaine va constituer une concrétisation de l'ensemble des réformes entamées par le Royaume depuis plusieurs décennies et dont l'objectif était toujours d'améliorer le rendement de ces entités, agir sur le niveau des dépenses publiques et améliorer la qualité des services rendus aux usagers.

Le contrôle de gestion va entraîner une responsabilisation croissante des gestionnaires publics, un remède aux dysfonctionnements structurels de l'administration publique, un assainissement du système d'information et une rationalisation des dépenses publiques.

Le contrôle de gestion dans les administrations publiques marocaines tire sa légitimité de trois facteurs principaux à savoir : La montée en puissance du managérialisme, des réformes structurelles de modernisation de la gestion publique et des restrictions budgétaires.

2.1.1. La montée en puissance du managérialisme

Les réformes récentes de l'administration publique marocaine s'inscrivent dans le courant du new public management, il s'agit de remplacer les méthodes adoptées dans les administrations publiques par des outils et méthodes issues du secteur privé, le contrôle de gestion en fait partie.

L'introduction du contrôle de gestion vient donc comme réponse au besoin de réorganisation et de révision du modèle de management hérité de la bureaucratie du Weber dans son acception classique.

Le nouveau modèle de management doit permettre un accroissement de la marge de manœuvre des gestionnaires publics pour, à la fois réduire les coûts et répondre aux besoins et attentes des usagers qui sont assimilés à des clients.

2.1.2. Réformes structurelles de modernisation de la gestion publique

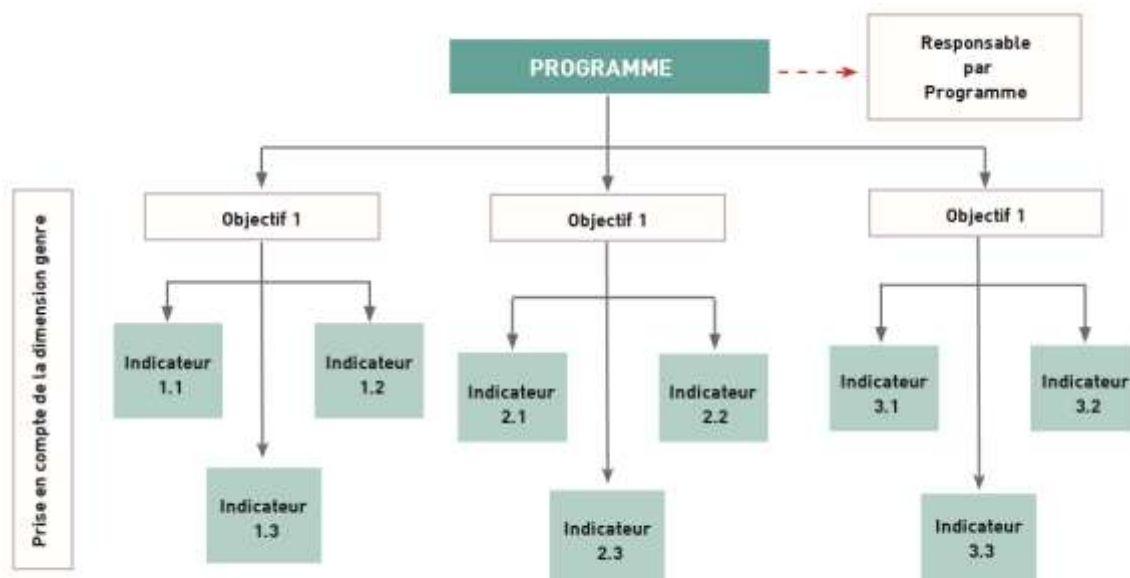
Les réformes structurelles et le processus de modernisation de la gestion publique ont fait des outils de contrôle de gestion une clé de la performance des administrations publiques.

Au Maroc, la réforme budgétaire, portée par la loi organique relative aux lois de finances n°130-13 de 2015, a créé les conditions institutionnelles et légales pour que la dépense publique puisse être désormais gérée par les résultats et il a fait de la « gestion par la

performance » l'un des moyens incontournable de la réforme de l'État et l'antithèse de son mode de gestion traditionnel, présenté comme archaïque et contre performant.

La loi organique relative aux lois de finances constitue un levier de modernisation de la gestion publique, il a permis le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat (figure 2).

Figure 2 : le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat



Source : Al Maliya, Revue quadrimestrielle du Ministère de l'Economie, des finances et de la réforme de l'administration, N°65 Août 2019.

Ce passage rend du contrôle de gestion la pierre angulaire de la réforme budgétaire et de la modernisation de la gestion publique.

2.1.3. Des restrictions budgétaires

(Rochet, 2004) souligne que la réforme budgétaire intervient à un stade où le financement des dépenses publiques devient préoccupant, un accroissement du taux de l'endettement et un rendement décroissant des services publics, dans ce contexte, maîtriser les déficits budgétaires tout en gardant des services publics forts, implique l'amélioration de l'efficacité de ces derniers, sans oublier la prise en compte de la divergence entre la logique budgétaire et efficacité. Cette divergence explique pourquoi changer la logique de moyens par une logique de résultat, de décortiquer le budget en terme de programmes et objectifs et de prêter les outils développés des entreprises pour répondre à des préoccupations similaires.

2.2. Spécificités du contrôle de gestion dans les administrations publiques

Le contrôle de gestion est défini par (Khemakhem, 1984) comme étant le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.

L'application du contrôle de gestion dans le secteur public doit prendre en considération les spécificités des administrations de l'Etat, parmi lesquelles :

- **Des finalités et des missions particulières:** contrairement aux entreprises dont la mission principale est la production des biens marchands et la génération du profit, les administrations de l'Etat ont pour objectif de produire des services publics généralement non marchands.
- **Une culture particulière:** la mission des administrations publiques est de servir l'intérêt général.
- **Des règles de gestion particulière :** pour remplir les missions qui lui sont assignées, l'administration publique doit respecter les textes législatifs et réglementaires.

Les spécificités du contrôle de gestion dans les administrations publiques sont liées à la nature de l'activité du secteur public, ces spécificités sont présentées suivant le « triangle de contrôle de gestion », qui sont les objectifs, les moyens et les résultats (Charpentier et Grandjean, 1998).

2.2.1. Spécificités liées à la définition des objectifs

L'application du contrôle de gestion dans une entité nécessite que celle-ci ait fixé un certain nombre d'objectifs à atteindre, quant au secteur public, vu ses spécificités, il est très difficile de définir des objectifs quantifiables, c'est le problème qui rencontre souvent les gestionnaires lors de la traduction des orientations politiques en objectifs opérationnels. C'est pourquoi la définition des objectifs est une difficulté et reste un enjeu de la modernisation de la gestion publique.

2.2.2. Spécificités liées à la définition de moyens

Les spécificités liées aux moyens doivent être prises en considération lors de la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les administrations publiques, voici quelques spécificités :

Les moyens ne sont pas gérés et contrôlés par le responsable qui en a l'usage : ils sont soumises aux autorisations budgétaires et tiennent comptes des principes budgétaires.

Les crédits sont soumis au principe de spécialité¹, Donc il n'est pas possible de procéder à un redéploiement ou à un arbitrage entre des lignes budgétaires².

Le principe de l'annualité c'est-à-dire dire que le budget est voté pour être exécuté pour une année, Annualité par référence à une programmation budgétaire triennale actualisée³.

2.2.3. Spécificités liées à la mesure des résultats

Multiplés sont les services offerts par les administrations publics, elles jouent un rôle primordiale dans le processus de développement ; mesurer le résultat de ces services offerts aux usagers nécessite la mise en place des instruments de mesure, et comme on a indiqué précédemment, la difficulté de fixer des objectifs quantitatifs dans le secteur public, la mesure du résultat serait plus complexe.

On ne peut pas mesurer le résultat dans une administration publique que si les missions et les objectifs qui y correspondent sont clarifiées, pour mesurer ce résultat on doit mettre le doigt sur l'efficacité de l'administration publique, c'est-à-dire la liaison entre les objectifs et les résultats, sur son efficacité et ceci revient à analyser les résultats et les moyens mis en œuvre, et à la pertinence.

L'analyse de la liaison entre les moyens et les objectifs (pertinence) dans une administration publique n'appartient pas aux gestionnaires mais c'est une affaire de la politique. Elle peut être facilitée et éclairée, par le contrôle de gestion mais le choix stratégique appartient aux décideurs.

3. Le contrôle de gestion et la performance : quelles interdépendances ?

3.1. La performance d'une administration publique : de quoi parle-t-on ?

La performance des activités et des organisations appartenant à l'Etat ne peut être appréhendée de la même façon que celle de l'entreprise, si la performance dans le secteur privé désigne l'augmentation des profits et l'accroissement des dividendes des propriétaires, le secteur public revêt encore des spécificités, le principal objectif des organisations du

¹ Selon l'article 38 de la loi organique relative aux lois de finances n° 130-13 « Les dépenses du budget général sont présentées, à l'intérieur des titres, par chapitres, subdivisés en programmes, régions et projets ou actions ».

² Sous réserves des dispositions concernant la fongibilité des crédits et les virements de crédits

secteur public est de fournir des services publics, de sorte que la gestion du rendement dans les organisations publiques doit être orientée vers la mise en œuvre de ces objectifs.

Définir la performance dans les administrations publiques nécessitent de déterminer l'angle duquel on veut évaluer une administration publique, et déterminer si la performance (Mazouz et tremblay 2005 ; Mazouz et Rochet ; 2005) :

- Repose-t-elle sur des préceptes de vision, missions, objectifs, valeurs, stratégies, structures, compétences, comportements ou attentes des personnes, des groupes ou des sociétés ?
- Doit-elle s'apprécier en terme d'intrants (*inputs*), d'extrant (*output*) ou d'effet /impact (*outcomes*) ou des trois à la fois ?
- La performance est-elle comprise dans sa définition, son application ou de sa comparaison d'une administration à l'autre ?
- Se définit-elle par l'analyse des données fournies par des services (unités administratives), par la synthèse des rapports des ministères (gouvernement) ou par les rapports des résultats des enquêtes auprès des bénéficiaires (clientèle) ?
- Suffit-il d'apprécier les effets de l'économie sur l'administration au détriment des impacts communautaire que supposent les services publics pour affirmer que ceux-ci ont été dispensés dans le sens d'un engagement à l'endroit de la société ?

Le fonctionnement des administrations publiques est soumis à des lois et des règlements ce qui impact le modèle du management implanté dans ces entités et donc impacter les fondements économiques et l'utilité managériale de tout modèle qui voudrait réduire et expliquer la performance de secteur public en prenant comme clés l'efficience et à l'efficacité.

Vu les particularités du secteur public par rapports au privé il est très difficile de faire émerger une définition de la performance qui soit universelle et applicable aux même temps à l'entreprise et aux organisations de l'Etat.

3.2. Contrôle de gestion et pilotage de la performance

On peut analyser la contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance des administrations publiques marocaines en analysant la contribution de ce dernier à :

- L'organisation et la performance
- Le pilotage de la qualité
- Le pilotage des ressources humaines
- Le pilotage des coûts
- Le pilotage de l'organisation par les tableaux de bord

3.2.1. L'organisation et la performance

- Le contrôle de gestion comme système d'information

Le contrôle de gestion constitue un véritable système d'information dans l'organisation, pour la dimension technique (approche quantitative du coût et dimension sociale (approche qualitative de la performance de l'organisation).

- Le contrôle de gestion comme outil de communication

Le contrôle de gestion assure la communication entre les acteurs et les services de l'organisation et facilite les procédures de travail, L'importance de son rôle, sa conception et son utilisation varient pour tenir compte des spécificités de chaque organisation, il doit évoluer pour s'adapter aux besoins de l'information de l'organisation.

- Le contrôle de gestion comme outil des relations contractuelles

En fonction de la complexité de l'environnement et des variables à prendre en considération, l'organisation sera plus au moins externalisée en comparant les coûts de transactions et les coûts organisationnels, le contrôle de gestion peut intervenir comme outil de mesure des performances et de dialogue entre les acteurs.

- Le contrôle de gestion comme moyen de routine ou d'apprentissage

Grace à l'ensemble de ses outils, procédures et systèmes de contrôle, le contrôle de gestion assure la pérennité de l'organisation, c'est un système d'information qui améliore en permanence le pilotage grâce à l'accumulation et le transfert des compétences entre les acteurs de l'organisation il peut devenir un véritable levier d'apprentissage organisationnel.

3.2.2. Le pilotage de la qualité

Contrairement à l'approche taylorienne du contrôle qui préconise un contrôle quantitatif de la production effectuée à la fin du processus en temps différé et par sondage, les systèmes de contrôle modernes intègrent l'ensemble du processus productif avec une approche globale de l'ensemble des étapes qui permette d'identifier les défauts de trouver les causes et de les supprimer et c'est pour maîtriser les coûts, les délais et la satisfaction du client, la valeur du produit ou de service offert. Le contrôle de gestion suit cette évolution et propose toujours des nouveaux outils.

3.2.3. Le pilotage des ressources humaines

- Analyse de la masse salariale

Aujourd'hui pour toute organisation, la maîtrise de la masse salariale constitue un enjeu majeur, le contrôle de gestion apporte une multitude d'outils permettant de calculer et de suivre l'évolution de la masse salariale pour une durée donnée.

- Analyse de la performance sociale

Plusieurs tâches dans l'organisation sont effectuées en collaboration entre les ressources humaines et le contrôle de gestion tel que le nombre et la nature de recrutement, les formations et l'affectation des responsabilités ; évolution des profils et des postes et l'évolution et l'attribution des rémunérations et des primes...etc.

Grace au contrôle de gestion, l'ensemble des acteurs à tous les niveaux de l'organisation, peuvent être utilisés efficacement en fonction de leurs compétences et leurs coûts.

Il permet de suivre les écarts et les coûts, de suivre la masse salariale et de suivre les performances individuelles, de plus les informations fournies par le contrôle de gestion constituent un moyen de pilotage et peuvent aussi déboucher sur des décisions plus stratégiques sur le long terme.

3.2.4. Le pilotage des Coûts

Depuis quelques années, les organisations publiques en générale et les administrations publiques en particulier développent des nouveaux outils et instruments de gestion adaptés aux spécificités du secteur public, des outils de contrôle budgétaire, d'analyse des coûts ou de comptabilité de gestion.

Calculer le coût dans une administration publique a pour objet de fournir l'état des données complémentaires pour mesurer les dotations de ressources publiques allouées aux politiques et le coût de revient d'un service, soit de mettre en œuvre une pratique de pilotage opérationnel en indiquant des objets de coûts tout en créant un système d'information de gestion sert de base à la prise de décision. Par contre analyser et identifier le coût d'un projet d'investissement est tributaire du mode de gouvernance de chaque administration.

3.2.5. Le pilotage de l'organisation par les tableaux de bord

(Kaplan et Norton 1996) considèrent que Le tableau de bord est l'outil le plus important du contrôle de gestion pour mesurer et piloter la performance d'une organisation. Le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie d'une organisation en un ensemble complet de mesures du rendement qui fournit le cadre d'un système stratégique de mesure et de gestion.

- Le tableau de bord est un outil de contrôle et de comparaison, il permet de contrôler le rendement à travers une comparaison des réalisations avec les objectifs fixés.
- Le tableau de bord aide à la de décision à travers l'ensemble des informations sur tout le processus de gestion.
- Le tableau de bord outil de dialogue et de communication entre tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Conclusion

En guise de conclusion, le Maroc a essayé depuis plusieurs décennies de moderniser son administration publique en introduisant des réformes successives visant l'amélioration de la performance organisationnelle et managériale de ces entités pour leurs permettre de jouer le rôle qui leurs est assigné comme acteur majeur de développement, ces réformes s'inscrivent pleinement dans la nouvelle logique mondiale du new public management. La mise en place des nouveaux outils, et notamment le contrôle de gestion, au niveau des administrations publiques va les aider au niveau de l'organisation et la performance, Le pilotage de la qualité, le pilotage des ressources humaines, le pilotage des coûts et le pilotage de l'organisation par les tableaux de bord. Mais atteindre ces résultats nécessite son adaptation pour tenir compte des spécificités du secteur public.

BIBLIOGRAPHIE

- Al Maliya, Revue quadrimestrielle du ministère de l'économie des finances et de la réforme de l'administration, N°65 Août 2019.
- Alazard C. et Separi S. (2018). Contrôle de gestion manuel et applications. 5eme édition, Dunod, Paris.
- Amar A. et Berthier L. (2007). le nouveau management public : avantages et limites. revue de RECEMAP.
- Bartoli A. & Blatrix C. (2015). Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action. 4ème édition, Dunod, paris.
- BARTOLI A. (2005). Le management dans les organisations publiques. Dunod, Paris.
- Bechtold-Rognon E. et Lamarche T. (coord.) (2011). Manager ou servir ? Les services publics aux prises avec le Nouveau management public. Éditions Syllepse.
- Benkada A. et Belouchi M. (2018). Le contrôle de gestion : un enjeu de performance de l'action publique territoriale à la lumière de la régionalisation avancée. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit N°06, 337-355.
- Charpentier M. et Grandjean ph. (1998). Secteur public et contrôle de gestion – Pratiques, enjeux et limites . Éditions d'Organisation, Paris.
- Chatelain-Ponroy S. (2008). Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives. Une proposition de modélisation. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Christopher Pollitt et al. (2007). New Public Management in Europe Adaptation and Alternatives. PALGRAVE MACMILLAN.
- 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.
- Giraud f. Saulpic O., Gérard Naulleau G. Marie-Hélène Delmond M. Pierre- Bescos P.L. (2004). Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance. Gualino éditeur, EJA – Paris.
- Hood C. (1991). A Public Management for All Seasons. Public Administration, Vol. 69, n°1.
- Jan-Erik L. (2000). le new public management. Routledge.
- Khemakhem A. (1984). La dynamique du contrôle de gestion. Dunod.

- Laurence E. Lynn, Jr. (2006). Public Management: Old and New. Taylor & Francis e-Library.
- Loi organique relative aux lois des finances 130-13
- Mazouz B. et al (2005). Au cœur du renouveau administratif: l'engagement institutionnel quelques enseignements empiriques tirés de l'expérience québécoise. Revue française d'administration publique 2005/3 (n°115)
- MOUMENE J. et Mohamed BENHRIMIDA M. la performance de l'administration publique marocaine : contribution du contrôle de gestion. MJBS vol 1 issue N°1.
- Plan National de la Réforme de l'Administration 2018 – 2021 (2018), ministère de l'économie des finances et de la réforme de l'administration.
- Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard”: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.
- ROCHET C. (2004). Une seule flèche pour deux cibles: le pari ambitieux de la réforme budgétaire en France. Management International, vol.9, n°1.
- Yvon P. (2006). Le nouveau management public ” (ou New Public Management). HAL. <hal00510878>