

Le Nouveau Management Public dans l'Administration Publique Marocaine

New Public Management in Moroccan Public Administration

Dr Naima BOUFERAS

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Salé

Université Mohammed V de Rabat

Management Entrepreneuriat et Développement (MED), Maroc

Naima.bouferas@um5.ac.ma

Naima CHAKIR

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Salé

Université Mohammed V de Rabat

Management Entrepreneuriat et Développement (MED)

Naima_chakir@um5.ac.ma

Date de soumission : 29/05/2023

Date d'acceptation : 24/09/2023

Pour citer cet article :

BOUFERAS N. et CHAKIR N. (2023) «Le Nouveau Management Public dans l'Administration Publique Marocaine » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 3 » pp : 170-193.

Résumé

Depuis son émergence au Royaume-Uni dans les années 1980, le Nouveau Management Public (NMP) constitue la base des principales réformes pour la modernisation de la gestion publique dans plusieurs pays du monde. Le Maroc s'est engagé dans ce chantier de réformes dans une perspective de changer la gestion publique classique par la nouvelle gestion publique. Le présent article a pour objectif d'abord, d'essayer de circonscrire le concept « Nouveau Management Public », puis identifier les principales pratiques de ce nouveau mode de gestion dans l'administration publique marocaine. À la lumière d'une revue de littérature des recherches théoriques sur cette nouvelle doctrine managériale, suivie d'une étude mobilisant la documentation existante sur les principales réformes du secteur public adoptées par le Maroc, les résultats obtenus soulignent que le NMP consiste à transposer les principes et méthodes de la gestion privée dans les organismes publics. Ces principes et méthodes commencent à s'enraciner dans l'administration publique marocaine dans le but de moderniser la gestion publique et atteindre la performance

Mots clés : NMP ; revue de littérature ; administration publique ; réformes administratives ; nouvelles pratiques managériales.

Abstract

Since its emergence in the UK in the 1980s, New Public Management (NPM) has formed the basis of major reforms to modernize public management in many countries around the world. Morocco has embarked on this reform project with a view to replacing traditional public management with New Public Management.

The aim of this article is firstly to define the concept of "New Public Management", and then to identify the main practices of this new management style in Moroccan public administration. In the light of a literature review of theoretical research on this new managerial doctrine, followed by a study mobilizing existing documentation on the main public sector reforms adopted by Morocco, the results obtained underline that NPM consists in transposing the principles and methods of private management into public organizations. These principles and methods are beginning to take root in Moroccan public administration, with the aim of modernizing public management and achieving performance.

Key words: NPM; literature review; public administration; administrative reforms; new managerial practices.

Introduction

Le New Public Management (NPM) ou Nouvelle Gestion Publique (NGP), selon l'adaptation française, est un concept assez récent. Il est apparu pour la première fois dans un article du britannique Christopher Hood en 1991. Par ce concept, ce professeur émérite entend énumérer les profondes modifications dans le mode de gestion et d'administration des organisations publiques, sous l'effet des réformes. Il vise à transposer aux organismes publics les méthodes et pratiques managériales traditionnellement réservées au secteur privé.

Le (NPM) s'est développée à l'origine dans les pays anglo-saxons, en particulier au Royaume-Uni, suite à la vague de rationalisation du gouvernement britannique après l'émergence du néolibéralisme lorsque Margaret Thatcher est arrivée au pouvoir en 1979. Il a été importé par la suite dans les pays de l'Europe continentale dans le but de rationaliser le secteur et les deniers publics.

Le nouveau management public est ainsi devenu un concept clé pour la réforme des organisations publiques (Politt & Bouckaert, 2004), et «*constitue un paradigme dominant dans la discipline de l'administration publique,*». (kalimullah, et al., 2012, p. 10).

Dans le but d'améliorer la performance de la gestion publique, le Maroc a adhéré à ce chantier de modernisation en adoptant plusieurs réformes qui touchent à différents secteurs de l'économie. La réforme de la loi organique relative à la loi de finances en 2016 constitue une de ces principales réformes, dans la mesure où elle a permis d'instaurer les principes d'un management de la performance.

Le (NPM) constitue un champ de recherche très riche surtout dans un pays en voie de développement comme le Maroc, où le bilan des impacts de cette nouvelle gestion sur la performance de la gestion publique n'est pas encore déterminé.

L'analyse de la littérature sur ce sujet met en évidence que le Nouveau Management Public (NMP) est un concept complexe, difficile à étudier ou à définir. Il s'est répandu largement à travers le monde sous différentes formes, comme le soulignent (Osborne & Gaebler, 1992). Sa portée et ses principes peuvent varier en fonction du pays ou du contexte dans lequel il est appliqué. De plus, ses fondements et ses principes ont des racines dans divers courants.

Partant du constat que le nouveau management public consiste à introduire des pratiques managériales privées dans les organisations publiques, son implantation dans la sphère publique tient compte aussi du contexte et de la culture de chaque pays.

Dans cet article nous ambitionnons de nous intéresser au contexte marocain en vue de répondre à la question suivante : **quelles pratiques du nouveau management public dans l'administration publique marocaine ?**

Pour répondre à cette problématique nous la décomposons en deux questions de recherche suivantes :

-Q1 : Qu'est-ce que le NMP, et quels sont ses origines, ses fondements théoriques et ses principes ?

- Q 2 : Quel lien entre les nouvelles pratiques managériales dans l'administration publique et le NMP ?

Pour traiter notre problématique, nous avons adopté une méthode mobilisant la littérature de gestion essentiellement celle qui traite le NMP, afin de répondre à la première question de recherche qui porte sur l'identification du concept NMP, et la détermination de ses origines, ses fondements théoriques et ses principes. Puis à travers une étude de la documentation existante sur les principales réformes adoptées par le Maroc dans une perspective de moderniser son administration publique, nous essayerons de répondre à la deuxième question de recherche qui porte sur la relation entre le NMP et les nouvelles pratiques managériales dans l'administration publique au Maroc.

Notre article s'articulera autour de deux axes. Le premier axe traitera la première question de recherche. Bien qu'il soit un concept difficile à définir, le NMP s'inspire de plusieurs courants : la théorie néolibérale, la théorie économique néo institutionnelle, et l'incarnation contemporaine du management scientifique tayloriste, l'étude de ces courants nous permettra de comprendre les différentes conceptions du NMP et dresser la liste de ses différents principes ou pratiques. Cette identification nous permettra par la suite de repérer les pratiques managériales inspirées du NMP dans l'administration publique marocaine.

Le deuxième axe traitera la deuxième question de recherche en mobilisant la documentation existante sur les réformes de l'administration publique marocaine dans l'objectif d'identifier les principales pratiques de gestion mises en application par ces réformes et qui s'inspirent du courant du NMP.

1. Cadre conceptuel et théorique du nouveau management public

1.1. Qu'est-ce que le nouveau management public

Depuis son apparition au début des années 1980, le concept du nouveau management public s'est déployé en suite dans la grande majorité des pays de l'OCDE. Il est utilisé à l'échelle internationale dans les discours des politiciens, des échanges gouvernementaux et

organisationnels. Le NPM diffère en effet des autres modèles de réformes des organisations publiques qui l'ont précédé, essentiellement le « Planning Programming and Budgeting System » (PPBS), apparu aux Etats Unis dans les années 1960, et le modèle « Rationalisation des Choix Budgétaire » (RCB) adopté en France depuis 1968.

La dénomination " new public management "est proposée par Christopher Hood dans un article publié en 1991. Pour cet auteur « *Le nouveau management public est avant tout un slogan désignant un ensemble d'outils et de réformes administratives développées dans les pays de l'OCDE depuis la fin des années 1970, et accompagnant une vague idéologique favorable à l'intégration de mécanismes de marché dans l'action publique et une réduction de l'interventionnisme étatique* ». (Fallon & Ficet, 2017, p.16). Les outils et les méthodes de cette nouvelle approche managériale ont conduit à une transformation du fonctionnement du secteur public en passant du vieux paradigme traditionnel de l'« administration publique » ou du modèle « wébérien » à ce qu'on nomme le « Nouveau Management Public (NMP) » ou encore la « nouvelle gouvernance publique », tel que décrit par (Osborne, 2006).

Etant un nouveau paradigme de gestion publique, le nouveau management public a changé l'approche managériale, en utilisant de nouvelles pratiques et outils pour résoudre le dysfonctionnement du secteur public en vue d'atteindre la performance. Dans cette perspective (Borins, 1995) estime que le NMP est : « *une conceptualisation normative de l'administration publique comprenant plusieurs éléments interdépendants : fournir des services de haute qualité auxquels les citoyens attachent de la valeur ; accroître l'autonomie des gestionnaires publics ; récompenser les organisations et les individus en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance exigeants ; mettre à disposition les ressources humaines et technologiques dont les gestionnaires ont besoin pour bien réussir ; et reconnaître les vertus de la concurrence, en maintenant une attitude ouverte quant aux finalités publiques qui devraient être remplies par le secteur privé plutôt que par le secteur public* » (kalimullah, et al., 2012, p. 8).

Dans la littérature relative à la gestion administrative, il n'y a pas de définition précise du NMP. L'idée générale de celui-ci, admise d'ailleurs par la majorité des auteurs, consiste à transposer les méthodes de gestion du secteur privé dans les organismes publics en vue d'atteindre la performance. Mais d'après (Pesqueux, 2020), il existe un lien fort ou une divergence entre le (NPM) et le management public « classique ». Cela permet de le définir comme « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». (Bartoli, 2005. p 98)

1.2 Origine du nouveau management public

L'étude de la littérature du NMP montre que son émergence dépendait de plusieurs facteurs, essentiellement la crise de légitimité de l'Etat providence et la crise du système bureaucratique. Depuis la fin des années 1970, les principaux pays occidentaux, en particulier les anglo-saxons dont l'Australie, le Canada, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et les États-Unis, ont connu un changement radical dans l'idéologie de l'Etat. Ils ont opté pour un cadre néolibéral rejetant les principes de l'Etat providence.

L'étude de (Rosanvallon, 1981) résume les principaux facteurs qui ont conduit à ce changement. Selon ses conclusions trois facteurs ont fortement contribué à l'émergence du NMP :

Premièrement : l'équation keynésienne qui sous-tend le modèle de l'État-providence, à savoir le progrès social progresse en parallèle avec la croissance économique ne semble plus fonctionner. L'efficacité économique et le progrès social semblent à nouveau contradictoires. L'État-providence n'a pas pu répondre aux attentes des citoyens, d'où sa crise.

Deuxièmement : cette crise est une crise de solidarité puisque « l'interface étatique » est devenue largement opaque.

Troisièmement : La crise de légitimité de l'État provient aussi du manque de confiance sur ses finalités. L'objectif principal de l'État est généralement de répondre aux besoins sociaux de ses citoyens, mais ces besoins restent en constante évolution, ce qui rend difficile pour l'État de les satisfaire de manière globale et définitive.

Un autre facteur contribuant à l'émergence du NMP relève de la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée. Michel Crozier, dans le phénomène bureaucratique (1963) critique le système bureaucratique et met en évidence un effet pervers qu'il nomme le « **cercle vicieux bureaucratique** ». Il constate que le fonctionnement de la bureaucratie génère des zones d'incertitude où chacun cherche à accroître son pouvoir au détriment des autres individus en essayant de contrôler ces zones d'incertitude, en adoptant des règlements qui augmentent leur propre autonomie. L'amplification de ces réglementations paralyse peu à peu le fonctionnement bureaucratique.

Dans le même ordre d'idée, (Osborne & Gaebler, 1992) ont montré que dans une société post-industrielle, caractérisée par la globalisation et une économie des savoirs, où la demande en termes de qualité et de choix a changé, tous les avantages de l'organisation bureaucratique deviennent des inconvénients. L'innovation, la créativité et la responsabilisation doivent être développées pour répondre à ces nouvelles caractéristiques.

Le challenge du NMP consiste à libérer le secteur public du modèle de la bureaucratie wébérienne en adoptant un nouveau paradigme organisationnel «qui postule l'emprunt de techniques de gestion du secteur privé vers le public » (HAMMOUCH, 2022). Dans ce contexte, il paraît nécessaire d'accroître les marges de manœuvre des gestionnaires pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens. Cette nouvelle conception du secteur public – et plus particulièrement de l'administration, repose sur les 3 E « *Économie, Efficacité, Efficience* » (Urio, 1998). Elle s'oppose clairement aux principes de l'administration wébérienne.

A cet égard, les travaux de (Amar & Berthier, 2006) ont permis de faire une comparaison entre une administration de type wébérienne et une administration établie sur le nouveau management public dont les principales différences sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Comparaison des administrations de type wébérien et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectif	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	confus	clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	concours	contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Type de budget	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

Source : Anne Amar, Ludovic Berthier, « Le Nouveau Management Public, .Avantages et Limites», colloque RESER, 28 septembre 2006, p3.

D'après ce tableau il est clair que la différence entre l'administration wébérienne et l'administration du NMP est importante. La première est basée sur l'application des règles fermes, suivant une organisation centralisée ou les responsabilités et les objectifs à atteindre ne sont pas clairs, alors que la deuxième est basée sur une gestion souple, suivant une organisation décentralisée ou les responsabilités sont claires et les objectifs sont bien définis dans une perspective de performance.

1-3 Fondements conceptuels et théoriques du nouveau management public

Le NMP puise ses fondements dans plusieurs courants de pensée. Il s'inspire d'une part des théories du néolibéralisme, de l'autre de la nouvelle économie institutionnelle et des avatars contemporains de la gestion scientifique de Taylor :

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif des fondements théoriques du NMP

Théories néo libérales :	Théories de la nouvelle économie institutionnelle et les avatars contemporains de la gestion scientifique taylorienne
<ul style="list-style-type: none"> -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 ; -La théorie de l'échange volontaire et la théorie des biens collectifs Wicksell (1898) -Les travaux de Buchanan et Tullock (1962) 	<ul style="list-style-type: none"> -Le taylorisme ou le mouvement de la Gestion Scientifique (Taylor) -L'école classique de la science administrative (Fayol) -Le paradigme comportemental : il s'agit de la pensée du Max weber

Source : auteurs

Le tableau ci-dessus synthétise les différents courants qui fondent le NMP et distingue entre celles qui relèvent des théories néolibérales et celles qui appartiennent aux théories de la nouvelle économie institutionnelle et les avatars contemporains de la gestion scientifique taylorienne. Malgré cette diversité de courants, (Hood, 1994) souligne la prépondérance de deux doctrines dans la fondation du concept du NMP et de ses méthodes à savoir le néolibéralisme et le taylorisme :

Le néolibéralisme se base sur la théorie des choix publics, qui se réfère essentiellement aux travaux de (Buchanan & Tullock, 1962). Elle s'évertue d'expliquer les comportements politiques en s'appuyant sur des postulats empruntés à l'économie néoclassique. Elle suppose que les politiciens se comportent de la même façon que les agents du marché. Leur motivation principale se limite à leur élection et leur accès au pouvoir (hypothèse de maximisation du profit). Pour arriver à cette fin, ils se fixent comme objectif principal la satisfaction des revendications des groupes de pression à travers l'orientation des finances publiques vers le financement des dépenses voulues par cette catégorie dans le but d'avoir son soutien lors des élections. Par conséquent, l'augmentation des dépenses publiques dépend davantage des intérêts particuliers que de l'intérêt général.

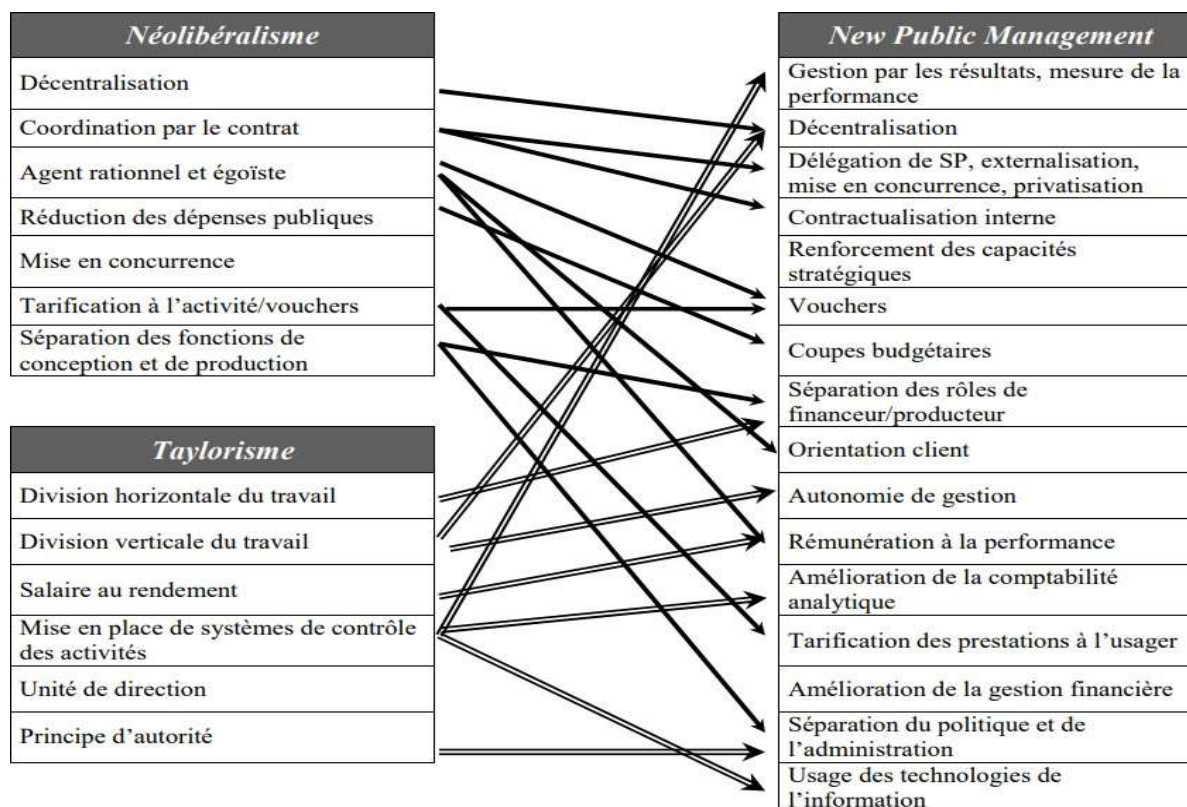
Selon les partants du néolibéralisme, le marché représente le mécanisme le plus optimal pour assurer une adéquate répartition des biens, services et capitaux. L'action de l'Etat dans le secteur public est perçue comme une perturbation de l'équilibre du marché. Ils considèrent aussi que le libre jeu du marché génère des défaillances, mais les considèrent moins influentes que celles du système politique et de la bureaucratie.

Les partisans de la théorie des choix publics défendent clairement la nécessité pour l'Etat de se retirer de plusieurs secteurs qui lui sont traditionnellement dévolus. Dans ses recherches, (Niskanen, 1971), l'un des pionniers de cette théorie, a mis en évidence que les larges dimensions des bureaucraties publiques, conjuguées à leur position de monopole isolé des pressions concurrentielles et des critères de performance, les conduisaient à être à la fois inefficaces et peu performantes. La solution à ces maux selon (Boyne, 2003) était de les fragmenter en unités plus petites, de les ouvrir à la concurrence et d'introduire des données de performance accessibles au public.

Le taylorisme, aussi appelé "Mouvement de la Gestion Scientifique est la deuxième source d'inspiration du NMP. Selon ce courant, si on arrive à adopter un certain nombre de règles et de techniques relatives à l'administration du personnel, telles que la décomposition des tâches, la définition du contenu du poste, la capacité maximale de contrôle, etc., les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs seront en grande partie résolues. Selon (Taylor, 1911) Quatre principes doivent être à la base de toute organisation scientifique du travail pour atteindre cet objectif et qu'on peut résumer comme suit : *«1) L'étude de toutes les connaissances traditionnelles, leur enregistrement, leur classement et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques. 2) La sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs qualités et connaissances. 3) La mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés. 4) La répartition presque égale du travail réalisé dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction » (Taylor, 1911. p70).* Plusieurs principes du NMP trouvent leur origine dans le taylorisme comme la rémunération à la performance, la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, la délégation des services publics à des agences spécialisées, la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, ou encore la multiplication des procédures de contrôle interne et externe. Dans le secteur public, le taylorisme se complète par le fayolisme (Fayol Henri), un mode d'organisation humaine de l'entreprise qui vise son meilleur fonctionnement global et qui concerne davantage les dirigeants que les exécutants.

Une étude contemporaine réalisée par (Guenoun, 2009), ayant pour objet de déterminer les différentes pratiques managerielles du nouveau management public, a pu établir la distinction entre celles qui s'inspirent du néolibéralisme et celles qui relèvent du taylorisme. Les résultats issus de cette étude sont synthétisés dans le tableau suivant :

Figure n°1 : Néo-libéralisme, taylorisme et New Public Management



Source : Guenoun M. (2009) page 58

1-4 Principes du nouveau management public

Les principes du nouveau management public vont à l'encontre de ceux de la bureaucratie notamment la centralisation, la prudence et la surveillance étroite des processus, et la persistance de la relation entre l'administration et les instances politiques comme l'indiquent (Charih & Rouillard, 1997).

Les travaux ayant étudiés et analysés les principes du NMP peuvent être scindés en deux. Ceux qui se sont intéressés au NMP sur le plan théorique, à l'image de (Hood ,1991), et ceux qui ont étudié le NMP dans sa conception pratique, à l'image d' (Osborne & Gaebler, 1992).

(Hood, 1991) a déterminé 7 dimensions principales de cette nouvelle doctrine managériale dans son article intitulé « A public management : for all seasons ? ». Aussi Gaebler et Osborne ont proposé dans leur ouvrage, « reinventing gouvernement » (1992), une liste de 10 principes de réorganisation administrative. Les points communs des principes proposés par ces auteurs

portent essentiellement sur : l'intégration des méthodes et pratiques de management du secteur privé dans le secteur public, l'ouverture sur le marché et l'accentuation de la concurrence, l'amélioration de la gestion budgétaire en adoptant la méthode de gestion par résultat et la gestion du personnel.

Le tableau ci-après récapitule les principes du NMP avancés par Hood et ceux avancés par Gaebler et Osborne :

Tableau n°3 : Tableau récapitulatif des principes du NMP adoptés par Hood Gaebler et Osborne

Principes Avancés par Hood (1991)	Principes avancés par Osborne et Gaebler 1992
1-Renforcement de l'autonomie des gestionnaires publics 2-Généralisation de la mesure de la performance ; 3-Renforcement du le contrôle 4-Désagrégation des unités du secteur public ; 5-Renforcement de la concurrence dans le secteur public 6-Management du personnel ; 7-Rationalisation de la gestion budgétaire (gestion axée sur les résultats)	-Séparation entre décisions politiques et administratives ; 2-Participation des clients à la prise de décisions 3- Renforcement de la concurrence dans le secteur public 4-Renforcement d'un gouvernement axé sur les missions ; 5-Rationalisation de la gestion budgétaire (gestion axée sur les résultats) 6-gestion orientée du client ; 7-gestion entrepreneuriale des administrations 8-anticipation des problèmes publics et proactivité ; 9-décentralisation et gestion participative des administrations ; 10-Utilisation du marché comme outil de changement

Source : auteurs

Ce tableau récapitule l'ensemble des principes du NMP proposés par (Hood, 1991) et ceux avancés par Osborne et Gabor et distingue les ressemblances et différences entre les deux propositions.

L'examen approfondi de la littérature réalisé par (Gruening, 2001) a permis de compléter la liste des principes des NPM qu'il a résumé dans le tableau suivant :

Tableau n°04: Caractéristiques du nouveau mangement public

Caractéristiques incontestées (identifiées par la plupart observateurs)	Attributs discutables (identifiés par certains, mais pas tous, observateurs)
Coupes budgétaires. Pièces justificatives Responsabilité de la performance Audit de performance Privatisation Concept client (guichets uniques gestion de cas) Décentralisation Plan stratégique et management	Budgets légaux / contraintes de dépenses Amélioration de la réglementation Rationalisation des juridictions Analyse et évaluation des politiques Rationalisation et organisation de la structure administrative Démocratisation et participation citoyenne

Séparation de la fonction approvisionnement
et de la production
Concurrence
Mesure de performance
Changement de style managérial Sous-
traitance
Liberté de la gestion« flexibilité»
Amélioration de la comptabilité
Management de personnel (incentives)
Frais d'utilisation
Séparation de la politique et de l'administration
plus grande
Amélioration de la gestion financière
Utilisation de la technologie de l'information

**Source : G. Gruening / International Public Management Journal 4 (2001) 1–25 page 2
(Traduit par nos soins)**

En somme, tous les principes déterminés par les auteurs montrent que le NMP consiste à gérer l'Etat comme une entreprise. De nouvelles normes de gestion, empruntées au secteur privé, sont introduites dans les organisations et les établissements publics. Toutefois, la diffusion du NMP n'a pas été homogène dans tous les contextes, mais il a réussi à influencer les milieux administratifs à différents niveaux dans les pays qui ont choisi de l'adopter. Par conséquent, la mise en pratique du NMP est largement influencée par les caractéristiques structurelles et culturelles de chaque pays. De ce fait le glissement de cette logique économique au sein de la gestion publique engendrera une révision profonde de ses valeurs et de ses principes selon (MAZZINE, et al., 2023)

L'étude de la littérature relative au concept du nouveau management public qui vient d'être effectuée avait pour objectif de mieux l'identifier et de le comprendre. Le but de cet exercice est de pouvoir construire un cadre conceptuel en vue de vérifier les pratiques des réformes du dit NMP dans le contexte et la culture marocains. Deux hypothèses sont formulées à partir de la revue de littérature :

H1 : les reformes du secteur public marocain se sont inspirées du NMP.

H2 : les nouvelles pratiques managériales intégrées dans l'administration publique marocaine via les reformes sont celles du NMP.

2- Le nouveau mangement public dans l'administration marocaine

Au Maroc, l'implémentation du nouveau management public s'inscrit dans le contexte des réformes du secteur public qui ont été initiées à partir des années 2000 en réponse à divers enjeux d'ordre économique, politique et social. D'une part, le Maroc a connu des déficits

budgetaires importants dans les années précédant les réformes, en raison de l'accroissement des dépenses de fonctionnement, qui ont conduit à une croissance exponentielle de la dette publique. La refonte des finances publiques était une nécessité pour optimiser la gestion des deniers publics et restreindre les déficits budgétaires. D'autre part, la modernisation de la gestion publique a été entreprise dans le but d'améliorer la qualité des services publics offerts. En effet, de nombreux secteurs du service public, tels que la santé, l'éducation et les transports, ont été confrontés à des problèmes de qualité suite à la rigidité du système bureaucratique, et à la forte concentration des pouvoirs de décisions au niveau des autorités centrales, ce qui a conduit à une insatisfaction croissante des citoyens. La modernisation de ces services a nécessité l'amélioration des infrastructures du secteur public et l'instauration des normes de qualité. Enfin, la modernisation du secteur public a également été motivée par une intention de renforcer la transparence et la responsabilité dans la gestion des affaires publiques

En effet, le gouvernement marocain a souhaité garantir une utilisation des deniers publics de manière efficace et efficiente, et que les décideurs publics soient responsables de leur rendement.

En somme, le Maroc est un des pays prédecesseurs en Afrique au sujet de la modernisation du secteur public. Il a réalisé des progrès substantiels dans la mise en œuvre du nouveau management public, notamment par la création en 2011 d'un ministère spécifiquement dédié à la réforme de l'administration et de la fonction publique. De plus plusieurs réformes ont été mises en place, comprenant en particulier la réforme de la constitution, la réforme des finances publiques et les réformes liées à la gestion des ressources humaines.

Dans ce qui suit, nous essayerons d'identifier les principales pratiques du NMP dans l'administration publique marocaine à partir d'une analyse mobilisant la documentation existante sur la modernisation du secteur public au Maroc.

2-1-Principales réformes pour la modernisation de la gestion publique au Maroc.

Depuis l'indépendance, le Maroc cherche à moderniser son administration afin de faire la transition d'une structure administrative traditionnelle marquée par la prévalence de pratiques héritées des régimes de « makhzen » ou du protectorat à une administration moderne, citoyenne au service de développement.

A partir des années 1990, le Maroc a traduit sa volonté ferme de moderniser l'administration par l'adoption du « Pacte de Bonne Gestion » PBG, en 1998. Le (PBG) est issu d'un colloque national rassemblant les représentants des administrations, les intervenants du secteur privé ainsi que les représentants de la magistrature. Il forme un cadre directeur pour l'incorporation

de valeurs et d'une approche stratégique dans l'établissement d'une administration orientée vers les citoyens, logique et en harmonie avec son environnement extérieur. L'ensemble des orientations apparues du PGB a été regroupé dans « un livre blanc sur la réforme administrative » qui constitue un support de prise de décision et une base d'autres réformes.

Le plan de développement économique et social 2000-2004, engagé par le Maroc pour mettre en place les conditions d'une croissance durable et forte, favoriser l'emploi et réduire les déficits sociaux, a fait de la modernisation de l'administration un de ses principaux déterminants pour atteindre : l'amélioration du processus de préparation et d'exécution de budget de l'Etat, la décentralisation, la déconcentration et la régionalisation de l'administration et la modernisation de la justice. Durant cette période, le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP) de 2003 a accompagné les réformes sectorielles du plan de développement économique et social 2000-2004, et a tracé comme objectifs principaux : la simplification et la flexibilité des procédures du secteur public, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et la réduction de la masse salariale et la consolidation des finances publiques. De même la modernisation et la performance de l'administration marocaine a fait l'objet de plusieurs initiatives. C'est le cas du colloque national sur « l'administration marocaine et les défis de 2010 » en 2012 où 162 mesures pour moderniser l'administration ont été proposées.

Malgré toutes ces initiatives de modernisation de l'administration marocaine, la phase marquante dans ce processus commence à partir de 2011, suite à l'engagement du Maroc dans un grand chantier de réformes en vue de moderniser la gestion du secteur public pour s'ouvrir sur les nouvelles pratiques managériales inspirées du nouveau management public à l'instar d'autres pays du monde. « *Ce grand chantier de réforme nécessite l'amélioration des structures organisationnelles, le développement des méthodes de gestion, la moralisation du service public et le perfectionnement du cadre juridique. Pour cela, il est souhaitable et utile de s'inspirer du modèle managérial du secteur privé* » d'après le message de SM le Roi Mohammed VI à l'occasion de l'ouverture du forum national de la haute fonction publique, du 27 février 2018. Dans la même perspective SM le Roi Mohammed VI a rappelé dans son discours adressé à la nation à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de son accession au trône de ses Glorieux Ancêtres qui « *...Il convient de renforcer l'efficacité des institutions et de faire évoluer les mentalités des responsables.*

En effet, le secteur public doit, sans tarder, opérer un triple sursaut en termes de simplification, d'efficacité et de moralisation.

D'ailleurs, J'ai d'ores et déjà appelé à la nécessité de moderniser les méthodes de travail, de faire preuve d'ardeur créative et d'innovation dans la gestion de la chose publique »

Le rapprochement de la gestion des services publics à celle du privé en vue d'améliorer la performance des institutions publiques constitue le principal objectif des réformes engagées par le Maroc, sous les orientations de sa majesté le Roi Mohammed VI.

La refonte de la constitution constitue la base de la mise en place des mécanismes de la bonne gouvernance et la base d'autres réformes essentiellement la réforme des finances publiques et les réformes liées à la gestion du personnel de l'Etat dont l'amendement du statut du personnel qui seront l'objet de notre étude.

2.1.1-Refonte de la constitution et renforcement des principes de NMP au MAROC :

La constitution de 2011 a consacré une bonne partie au renforcement des principes de la bonne gouvernance, et de la nouvelle gestion publique dans les services publics marocains.

Le titre XII de la constitution (Maroc, 2011. P 98), stipule que les services publics doivent fournir aux citoyens des services de qualité, tout en respectant les principes de transparence de responsabilité et de réédition de compte. Ce même titre, prévoit aussi la création d'organes ou institutions chargées de suivi de la bonne gouvernance et d'évaluation des services publics.

La constitution de 2011 a affirmé la séparation entre les pouvoirs législatifs et exécutifs. Le parlement en sa qualité de voix de peuple dispose des prérogatives pour voter le budget, contrôler l'action du gouvernement, et évaluer les politiques publiques dans le but de maintenir l'équilibre des finances publiques. Ainsi, suivant l'article 76 de la constitution, le gouvernement doit soumettre annuellement au parlement une loi de règlement de la loi de finances relative à l'exercice précédent pour évaluation.

La mission du contrôle de finances publiques est attribuée à la cour des comptes selon l'article 147 de la constitution. Cette dernière assure le contrôle des deniers publics et la fourniture de toute information financière.

De même, le titre IX de la constitution relatif à la région consolide la création d'organisations décentralisées fondées sur « la régionalisation avancée ». Le but de la décentralisation au Maroc est de transférer des compétences et des ressources de l'administration centrale vers les collectivités territoriales pour assurer une meilleure prise en charge des besoins locaux et renforcer le principe de la gestion participative permettant aux citoyens des régions de participer au processus de développement économique et social.

2.1.2-La loi organique n°130-13 relative à la loi de finances et changement des principes de la gestion des finances publiques au Maroc

Dans le but de mettre en œuvre les dispositions de la constitution relatives à la modernisation de la gestion des finances publiques, la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances (LOLF) promulguée en 2015 a changé en profondeur la structure de budget, les modalités et les principes de la gestion des finances publiques au Maroc, en faisant de la performance la cible principale de l'action publique.

En somme la LOLF a introduit plusieurs pratiques managériales, méthodes et outils de gestions inspirés du nouveau management public dont les plus importants sont :

1-Le renforcement de la performance à travers la mise en place de la gestion axée sur les résultats au lieu de la gestion axée sur les moyens : La LOLF a institutionnalisé la programmation budgétaire triennale pour permettre aux gestionnaires publics d'avoir une visibilité sur les projets et de fixer les objectifs à atteindre sur une période de trois années. La programmation budgétaire triennale permet d'adapter les futures programmations sur les résultats des exercices précédents en tannant compte des futurs résultats à atteindre. De ce fait tout au long de la réalisation des projets programmés, les gestionnaires publics doivent fournir aux institutions chargées du suivi de la performance des rapports sur l'exécution de leurs activités en mentionnant les taux de réalisation. Suivant le même principe, dans le rapport de performance annexé au projet de loi de finance, chaque département ministériel doit présenter les programmes à réaliser, leurs objectifs et les indicateurs de performance prévus.

Dans ce sillage d'idées, le législateur a basé la nouvelle nomenclature budgétaire sur les concepts de programme, projet et action pour améliorer la lisibilité des engagements budgétaires, et garantir une programmation optimale des ressources en tenant compte des priorités publiques et des programmes, projets et actions qui ont un impact positif sur le développement économique et social du pays.

2-La mesure de la performance : l'activité de chaque département ministériel est suivie par le département des finances pour évaluer le niveau d'exécution de programmes et mesurer le niveau de performance.

3-Le renforcement du principe de la décentralisation : l'intégration du concept de la région dans la nomenclature budgétaire exige que la programmation budgétaire prenne en considération les objectifs à atteindre dans chaque région. Dans cette perspective la LOLF a renforcé aussi les principes de déconcentration budgétaire et de délégation des pouvoirs pour permettre aux gestionnaires régionaux de réaliser les objectifs programmés au niveau central.

4-La responsabilité et la réédition des comptes : une grande souplesse de gestion et de redéploiement des crédits est accordée aux gestionnaires publics pour les responsabiliser à atteindre les objectifs préalablement définis et présenter les résultats.

5-Le renforcement du contrôle de parlement : ce dernier est associé au processus d'élaboration de la loi de finances et assure le suivi et le contrôle des politiques publiques fixées.

6-Le rapprochement de la comptabilité publique à celle du secteur privé, ainsi en plus de la comptabilité budgétaire centrée sur les recettes et dépenses les articles 31, 32,33, de la loi organique prévoient que l'Etat est dans l'obligation de tenir aussi une comptabilité générale et une comptabilité analytique à titre facultatif.

7-L'informatisation de la gestion budgétaire : L'informatisation ou l'usage de la Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC) constitue un outil important de la nouvelle gestion budgétaire pour atteindre les objectifs suivants : renforcer la transparence, assurer un échange rapide des données disponibles, simplifier les procédures, favoriser la déconcentration budgétaire et accroître la capacité de contrôle. Dans ce domaine le système « eBudget » : liant la direction du budget et les différents départements ministériels et le système « GID » (Gestion Intégrée de Dépenses) liant ces derniers avec les trésoriers ministériels sont les plus importants systèmes de la gestion budgétaire au Maroc.

2.1.3- Réformes liées à la modernisation de la gestion des ressources humaines :

Historiquement, au Maroc les dépenses de fonctionnement ont toujours pesé lourds sur le budget de l'Etat. Par exemple, le montant de la masse salariale inscrit à la loi de finances en 2004 été de 53.57 milliard de DH ce qui représente près de 12.8 % du PIB.

De nombreuses réformes ont été adoptées en vue de moderniser la gestion des ressources humaines et alléger le poids de la masse salariale sur le budget.

En 2004, le Maroc s'est engagé dans l'opération de départ volontaire « INTILAKA », introduite par le décret n° 02.04.811 du 23 décembre 2004 a permis de réduire les effectifs de 7.6% et un rajeunissement des cadres occupant les postes de responsabilité. Le rapport réalisé par le ministère de la modernisation des secteurs publics en novembre 2005 montre que l'opération de départ volontaire a réalisé une économie d'environ 1 % du PIB. De ce fait la masse salariale en 2006 représenterait environ 11,8% du PIB au lieu de 12.8 % en 2004.

En 2005 la mise en exécution du décret n° 02.05.1369 du 02 décembre 2005 a favorisé la mise en œuvre de schémas directeurs pour assurer une meilleure répartition des compétences et leur redéploiement au sein des services déconcentrés.

Aussi la digitalisation des systèmes de gestion était toujours un choix pour le Maroc afin d'assurer une gestion optimale des ressources humaines dans le secteur public. Plusieurs techniques ont été introduites à l'instar du secteur privé : le système de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et de Compétences (GPEEC). La création d'un nouveau système de rémunération et la mise en œuvre d'un Référentiel des Emplois et des Compétences communs aux Administrations Publiques (RECAP) en 2008.

Dans le même ordre d'idées, l'amendement en 2011 du statut général de la fonction public a apporté des nouveautés comme : l'obligation d'accéder à la fonction publique par concours, et la mise en œuvre d'un dispositif de contractualisation dans le secteur public.

2.2 Principaux principes du NMP au MAROC

L'étude des principales réformes du secteur public au Maroc dans la section précédente, nous permet d'identifier les principales pratiques inspirées du NMP intégrées par les dites réformes pour moderniser la gestion publique, qu'on peut récapituler dans le tableau suivant :

Tableau n°5 : comparaison des principales pratiques managériales de l'administration publique au MAROC avec les principes du NMP

Pratiques managériales introduites par les principales réformes du public au Maroc		Correspondance avec les principes du New Public Management
Réforme de la constitution	Régionalisation avancée	Décentralisation
	Gestion de proximité	Orientation client
	Responsabilisation des gestionnaires au niveau territoriale	Autonomie de gestion
	Bonne gouvernance	Amélioration de la gestion financière
	Séparation entre les pouvoir législatif et exécutifs	Séparation des rôles de financeur/ producteur
	Renforcement de la qualité des services publics	Orientation client
Réformes des finances publiques	Gestion axée sur les résultats	Amélioration de la gestion financière
	Mesure des résultats	
	Comptabilité générale et analytique	Amélioration de la comptabilité analytique
	Intégration de la notion de la région dans la nomenclature budgétaire	Décentralisation
	Responsabilité et réédition des comptes	Autonomie de gestion

	Renforcement du contrôle de parlement
	Informatisation de la gestion budgétaire
	Rapprochement de la comptabilité publique à celle du secteur privé
Gestion de personnel	Recours à des systèmes de gestion : GPEEC, RECAP...
	Mise en place d'un système de contractualisation
	Accès à la fonction publique par concours

Amélioration de la gestion financière
Gestion par résultat, mesure de la performance
Gestion par résultat, mesure de la performance, coupe budgétaire
Usage des technologies de l'information
Amélioration de la comptabilité analytique Usage des technologies de l'information
Usage des technologies de l'information
Contractualisation
Rémunération à la performance
Recrutement par compétence

Source : auteurs

Ce tableau nous permettra d'identifier quelques principes du NMP instaurés par les principales réformes du secteur public au Maroc, qui nous permettent d'identifier les principales pratiques, outils et méthodes de la gestion privée intégrées dans l'administration publique marocaine.

La constitution est le texte de base pour la mise en place du management public au Maroc dans la mesure où il a introduit les principes de la décentralisation, de la bonne gouvernance, de responsabilisation et de la participation de toutes les parties prenantes pour améliorer la qualité des services publics.

A l'instar de la France la loi organique relative à la loi de finances constitue un référentiel du management de la performance dans le secteur public marocain puisqu' elle a règlementé et instauré les nouvelles pratiques de management de la performance : gestion axée sur les résultats, programmation budgétaire triennale, suivi de la démarche et des indicateurs de performance, mesure du résultat, amélioration de la comptabilité, autonomie de gestion, réédition des comptes et le contrôle.

Les réformes du système de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans cette logique de promotion de la performance dans l'administration publique. Elles visent à instaurer un nouveau système de recrutement par compétences par concours, avec l'introduction d'un système de contractualisation pour renforcer le principe de la rémunération à la performance.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la gestion administrative et financière au Maroc est aussi une des principes de la nouvelle gestion publique au Maroc. La création d'un ministère chargé de la transition numérique et de la

réforme de l'administration, et de l'agence pour le développement de digital (ADD) reflète la volonté du Maroc pour moderniser les outils de travail dans le secteur public.

Parmi les importantes réalisations dans ce domaine on peut citer : la mise en place de guichets uniques pour simplifier les procédures administratives liées à la création d'entreprises ; la création du portail de dématérialisation des marchés publics ; la dématérialisation totale de la chaîne comptable et financière à partir de janvier 2022 et la mise en place de portail publics accessible pour tous les citoyens : e-gouvernement, bureau d'ordre, e-parapheur ; la plateforme nationale de gestion des réclamations ; « CHIKAYA)... etc.

2-3. Discussion des résultats

Après notre étude de la revue de littérature sur le NMP suivi d'une étude de l'initiative des réformes de la gestion dans l'administration publique marocaine. Les résultats obtenus nous permettent de conclure ce qui suit :

- Les origines ou les facteurs qui ont conduit le Maroc à se lancer dans le processus de réformes de l'administration publique sont liés aux crises budgétaires et à la faiblesse des services publics dues à la défaillance du système bureaucratique et à la forte centralisation des pouvoirs. Ainsi les origines du NMP au Maroc sont les mêmes que dans les pays anglo-saxon, initiateurs de ce mode de gestion, et qu'on a résumé dans la revue de littérature.

-L'objectif de la réforme du secteur public marocain est la modernisation de la gestion publique en vue d'atteindre la performance à travers l'emprunt de techniques de gestion du secteur privé vers le public qui constitue l'objectif principal du NMP.

-Les principales pratiques managériales intégrées dans l'administration publique marocaine à travers les réformes sont conformes avec celles du NMP, ce qui signifie que les réformes de modernisation du secteur public au Maroc se sont inspirées du courant du NMP. Ce-ci confirme les résultats obtenus dans la revue de littérature

Conclusion

Le nouveau management public est une approche managériale adaptée par plusieurs pays dans le monde pour moderniser le secteur public. Il a fait l'objet de nombreux travaux de recherche visant à l'identifier, à déterminer ses fondements théoriques, son évolution et à évaluer sa contribution au secteur public. Nous avons tenté dans cet article à travers l'étude de la littérature de rendre compte de la complexité du concept du nouveau management public. En fait, il n'y a pas un consensus sur sa portée ou son utilité dans la communauté des chercheurs. Nous avons

par la suite présenté les origines, les fondements théoriques et les principes de ce nouveau mode de gestion publique pour pouvoir traiter le cas de l'administration Marocaine

L'étude de l'expérience du Maroc confirme les principaux résultats de notre étude de la revue de littérature. Ainsi, malgré la différence du contexte et de la culture marocaine, l'objectif des réformes inspirées du NMP est moderniser le secteur public, à travers l'introduction de la logique du marché. Plusieurs pratiques de la gestion privée ont été intégrées dans l'administration publique marocaine : la contractualisation, la mesure de résultat, le management de personnel, l'amélioration de la comptabilité, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information ...etc.

Le résultat de notre étude de l'expérience marocaine est qu'on a pu déterminer les principales pratiques managériales intégrées dans l'administration publique marocaine sous l'effet de réformes et les synthétisées dans un tableau récapitulatif qui dresse la correspondance de chaque pratique avec celles qui relèvent du courant du NMP

Néanmoins, la présente recherche comporte des limites essentiellement la pénurie de la documentation, surtout qu'elle est basée en principe sur une recherche documentaire. Mais elle reste une étape importante pour nos futures recherches. Ainsi, dans la prolongation de ce travail nous comptons mener une étude empirique combinant la méthode quantitative basée sur un questionnaire dédié aux cadres et agents de l'administration publique et la méthode qualitative basée sur des entretiens auprès des décideurs, pour mieux comprendre le degré d'intégration de la nouvelle gestion publique dans l'administration marocaine d'une part, et mener une étude sur la perception de ce nouveau mode de gestion et de la performance chez les fonctionnaires marocains d'autre part.

D'une manière générale, l'initiative de modernisation du secteur public au Maroc était un choix pour améliorer la performance des institutions publiques en adoptant les pratiques de management public. Cette logique est aujourd'hui à la base de tous les programmes de développement économique et social du Maroc et nécessite un fort engagement de la part des pouvoirs publics. En revanche, la réussite de cette logique implique, aussi, un changement de culture de l'administration et des rapports entre les acteurs. La performance de l'action publique est tributaire d'un contrat de confiance entre le politique et le gestionnaire public.

La recherche scientifique dans ce domaine reste une initiative très importante pour accompagner ce changement managérial et répondre aux questions qui interpellent les

décideurs publics surtout la question de la perception de la performance, de la résistance au changement, à la conception de la performance dans le contexte marocain ...etc

BIBLIOGRAPHIE :

- Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public, .Avantages et Limite/ *Gestion et Management Public*, vol 5, Décembre 2002
- Banque africaine de développement. (2006).Rapport : Maroc programme d'appui à la réforme de l'administration publique, phase I (PARAP I) Rapport d'achèvement. Département des opérations région nord, et sud
- Bartoli, A. (2005).Le management dans les organisations publiques .*Dunod. Collection management public* -.
- Buchanan, J.M. & Tullock, G. (1962). The Calculus of Consent: Logical Foundations for Constitutional Democracy. *The University of Michigan Press*, Michigan
- Borins S. (1995).The new public management is here to stay. *Canadian administration public* , volume 38 n°1 printemps. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1995.tb01133.x>
- Boyne G (2003). What is public service improvement? *Public administration*, Volume 81, N° 2. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00343>
- Charih, M. et L. Rouillard (1997).The New Public Management . in.M. Charih et A. Daniels (dir.). Nouveau management public <https://www.grin.com/document/494973>
- Crozier M (1963), Le phénomène bureaucratique, Edition Seuil, Paris
- Dahir n°1-11-82 du 14 regeb 1432 (17 juin 2011) soumettant au referendum le projet de la Constitution publié au bulletin officiel n° 5952 bis .4 regeb 1432 (17-6-2011)
- Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la *loi organique* n° 130-13 relative à la loi des finances publié au bulletin officiel n°6370 du 1er ramadan 1436 (18-6-2015)
- Fallon, C. & Ficet, G. (2017). Crise de la démocratie et nouveau management public : discours, pratiques, instruments, *Academia-l'Harmattan*
- Guenoun, M (2009), Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, *Humanities and Social Sciences, Université Paul Cézann*, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749>.
- Gruening, G. (2001) Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4, 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)

- HAMMOUCH N. (2022) «Pilotage de la performance durable : quel impact sur les politiques publiques territoriales ?», *Revue Internationale du chercheur* «Volume 3 : Numéro 3» pp : 292-310
- HOOD C. (1991).A Public Management for All Seasons .*Public Administration Review* Vol. 69, n°1, p. 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- HOOD, C. (1994). Explaining economic policy reversals. *Open University Press*. Buckingham
- kalimullah, N. A., Alam, A., & Ashaduzzaman, N. (2012). New public *Management: emergences and principles*. BUP Journal, 1-22
- MAZZINE.M & AL (2023) « La managérialisation de l'État vers une nouvelle gestion publique», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 4 : Numéro 5 » pp : 482- 507.
- Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative. (2002). Rapport général du 1er colloque national sur la réforme administrative au Maroc (sous le thème ; l'administration marocaine et les défis de 2010)
- Ministère de la Modernisation des secteurs Publics.(2005).Rapport INTILAKA : résultat et analyse de l'opération départ volontaire au 30 octobre 2005.
- Ministère De La Prévision Economique Et Du Plan. (2000). Le plan de développement économique et social 2000-2004 volume 1 : les orientations et les perspectives globales de développement économique et social
- Ministère de la Réforme de l'Administration et de la fonction publique. (2000).*Le livre blanc de la réforme administrative*
- Nishkanen W (1971).Bureaucracy & Representative Government. Aldine Publishing Co., Chicago
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992).Reinventing government, new York,NY, *journal of leisure Research*, <https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949751>
- Osborne, SP. (2006). The New Public Governance, *Public Management Review*, 8:3, 377-387, DOI: 10.1080/14719030600853022
- Pesqueux,Y.(2020).New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP).Doctorat.France.halshs-02506340
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public management reform: A comparative analysis. *Oxford University Press*, USA. https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_2000_num_18_4_2653
- Rosanvallon, P. (1981).*La Crise de l'État-providence*. Seuil, Paris. <https://doi.org/10.7202/040426ar>

-Sa Majesté le Roi Mohammed VI. (2018). Lettre royale adressée aux participants au Forum National de la Haute Fonction Publique organisé le 27 février 2018

-Sa Majesté le Roi Mohammed VI. (2019). Discours Royal à l'occasion du 20ème anniversaire de la fête du trône

-Taylor, FW.(1911).The principles of scientific management. Harpers & Brothers,New York.

-URIO, P. (1998).La gestion publique au service du marché. In La pensée comptable, sous la direction de M. Hufty, *PUF*, Paris