

## **La transformation de la gestion publique à la lumière des innovations managériales**

## **La transformation de la gestion publique à la lumière des innovations managériales**

**EL KORCHI Chaymae**

Doctorante-Chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion El Jadida

Université Chouaib Doukkali-Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations

**AKHLAFFOU Mohamed**

Enseignant-Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion El Jadida

Université Chouaib Doukkali-Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations

**Date de soumission :** 17/03/2024

**Date d'acceptation :** 08/05/2024

**Pour citer cet article :**

ELKORCHI. C. & AKHLAFFOU. M. (2024) « La transformation de la gestion publique à la lumière des innovations managériales », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 5 » pp : 236 – 252.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Avec les conjonctures économiques mondiales et les mutations continues, le secteur public a subi une modernisation significative au cours des dernières décennies. La réforme de l'Etat via des initiatives politiques et des innovations de gestion comme gage de pilotage de l'action publique proche des préoccupations des citoyens. Le déploiement des dispositions et des pratiques managériales de la Nouvelle Gestion Publique, notamment celles du contrôle de gestion, leur permet de superviser leurs activités, à surveiller les performances et à améliorer la qualité des services publics afin de satisfaire pleinement les besoins et les attentes des citoyens. Notre article se penche sur la contribution des pratiques innovantes en gestion à la transformation de la gestion publique, en mettant en évidence les principes du Nouveau Management Public ainsi que l'importance vitale d'établir un dispositif de contrôle de gestion efficace, dans le contexte de la nouvelle réalité de transformation publique afin d'assurer un développement économique et social.

**Mots clés :** nouvelle gestion publique ; Service public ; Innovations managériales ; Performance ; Contrôle de gestion.

## Abstract

With global economic conditions and continued changes the public sector has With global economic trends and ongoing changes, the public sector has undergone significant modernization in recent decades. State reform through political initiatives and management innovations serves as a mean to steer public action closer to citizens' concerns. The implementation of provisions and managerial practices of the New Public Management, notably those of management control, enable them to oversee their activities, monitor performance, and enhance the quality of public services to fully meet citizens' needs and expectations.

Our article focuses on the contribution of innovative management practices to public transformation, highlighting the principles of New Public Management, as well as the crucial importance of establishing an effective management control system, within the framework of the new reality of public transformation for economic and social development.

**Keywords:** New public management; public service; Managerial innovations; performance; Management control.

## Introduction

Dans un contexte propice à l'éclosion de nouvelles initiatives, un intérêt croissant se manifeste pour intensifier, les efforts de l'État afin d'être à la hauteur de ses visions stratégiques et leur apport au développement économique et social.

La réforme de l'administration publique et l'incorporation des principes du nouveau management public visent à introduire une modernisation structurelle, organisationnelle et offrir un cadre de performance publique moderne. Cette réforme via des initiations politiques stables comme gage de la continuité de la transformation des secteurs publics proche des préoccupations des citoyens en adoptant une approche récente pour la modernisation de l'administration.

L'objectif principal de la réforme est d'améliorer la performance publique, ce qui constitue par définition un véritable sujet de préoccupation. À cette fin, le système de contrôle de gestion est considéré comme un pilier central de cette réforme, notamment à travers ses pratiques de gestion. Il s'agit d'un outil plus efficace de gestion de la performance dans le secteur public, adapté à la fois à ses spécificités et à la complexité des systèmes politico-administratifs.

Le sillage du new public management a défini les mots-clefs du pilotage de l'action publique (Osborne et Gaebler, 1993), les innovations managériales et les manières dont les organisations publiques soient dirigées et contrôlées. D'une part, les pratiques du contrôle de gestion permettent aux instances chargées du pilotage d'accélérer la transformation de la gestion publique et améliorer le niveau de qualité des services publics. D'autre part, les dispositifs de contrôle, de direction et de surveillance joueront un rôle essentiel permettant d'assurer un certain niveau de transparence.

Cet article se concentrera sur les innovations en gestion, en particulier celles liées au contrôle de gestion, dans l'objectif d'accélérer la transformation du secteur public, d'améliorer la performance et d'harmoniser les résultats. Nous souhaitons ainsi répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure le contrôle de gestion en tant qu'innovation managériale peut contribuer à l'accélération de la transformation de la gestion publique et la réforme de l'État ?**

Il nous a semblé donc pertinent d'examiner la pertinence de cette problématique en adoptant une approche qualitative reposant sur une recherche documentaire. Nous avons opté pour une revue de littérature pour fournir une vision plus claire sur notre sujet, en se basant sur les divers travaux et recherches effectués sur le sujet afin de cerner les modèles conceptuels et empiriques accomplis jusqu'à maintenant. A ce propos, cette revue a pour vocation d'analyser les mesures

et les actions entreprises par l'État afin de renforcer sa politique de réforme et de l'aligner sur les normes internationales.

L'objet de notre article est de traiter dans une première partie la transformation de la gestion publique à la lumière du nouveau management public, ses fondements et ses principes. La deuxième partie du travail sera dédiée à l'exposition du concept de la performance publique. La dernière partie examinera l'importance de mettre en place un système de contrôle de gestion efficace, en se concentrant sur ses pratiques managériales afin de présenter un essai d'élaboration d'un modèle théorique issu des analyses précédentes.

### **1. Revue de littérature de la transformation publique à travers le prisme du New Public Management**

Suite à des problèmes, surtout fonctionnels, de manque d'adaptation aux changements politiques, d'une pitoyable flexibilité aux attitudes des citoyens et aux variations du marché, d'inefficience du travail et des actions publiques. Selon L'OCDE, la question de la réforme est qualifiée « **Brûlante** ». « Les systèmes administratifs hérités se montraient lents, inflexibles et insensibles à l'évolution des besoins humains et des circonstances nouvelles » (Gerald Caide.1991).

Dans ce tourbillon de circonstances qui s'entrechoquent, la sphère publique est le sujet de réformes et d'initiatives visant d'une part à préserver les valeurs publiques, et d'autre part à améliorer la performance publique. Le courant du nouveau management public apparaît comme une réaction efficace à la crise du modèle bureaucratique et aux obstacles qui entravent la gestion du travail des autorités publiques. C'est la remise en question du mode de gestion traditionnel, le modèle de « faire », en s'appuyant sur un arsenal juridique préétabli pour un mode de gestion révolutionnaire inspiré de « l'entreprise privée ». En effet, cette réforme représente un changement idéologique au modèle administratif classique dans le secteur public (Pollitt.1993).

Le Nouveau Management Public se définit comme étant « un 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 » (A. Bartoli. 1997).

La gestion publique contemporaine a été caractérisée comme une voie vers le progrès, une recherche de l'amélioration, selon les termes de Gendron et d'autres en 2000. Le nouveau management public se présente comme un cadre de gestion de l'administration publique, conçu en opposition au modèle bureaucratique traditionnel (Charbonneau, 2012). C'est pratiquement

l'application des méthodes et des techniques de gestion du secteur privé au secteur public. Selon (GARDERE É.2012) le Nouveau Management Public offre des techniques d'optimisation des ressources et de prise de décisions qui sont mises en œuvre pour l'administration des entités publiques, Afin d'implanter un système de management plus performant et plus probant (Y. PESQUEUX, 2010).

Le courant du nouveau management public émerge en réponse à une série de problèmes socio-économiques vécus de manière chaotique et souvent dramatique. Dans cette perspective, le nouveau management public se positionne comme une solution générique visant à stimuler et préserver les notions d'efficacité et d'efficience de l'action publique, de réalisation et de cohérence. En effet, Il est considéré comme un ensemble d'outils adoptés par les autorités publiques pour atteindre une performance publique optimale. Pour atteindre cet objectif, il faut un comportement administratif unifié, un nouvel esprit de gestion publique caractérisé par la rationalité, l'objectivité, l'égalité et surtout le respect des contrats et des engagements, dont la participation, la reddition des comptes et l'éthique du travail (Akhlaffou, 2019) sont des éléments indispensables. Ce système révolutionne le secteur public.

La transformation gouvernementale vise à remédier aux dysfonctionnements de gestion publique en modifiant les mécanismes et en modernisant les modes d'exécution des politiques publiques, d'instaurer un système de justification des actions auprès de l'opinion publique (Laufer et Burlaud, 1980). Cela implique de replacer le gestionnaire et le citoyen au centre des préoccupations des activités de l'administration publique, tout en tenant compte de la sécurité budgétaire et financière, notamment de l'impératif de fournir aux citoyens des informations sur les objectifs et les réalisations.

### **1.1. Les principes du Nouveau Management Public**

Le mouvement du Nouveau Management Public (NPM) représente un assemblage doctrinal sophistiqué, combinant d'une part le managérialisme, qui affirme que les méthodes de gestion des organisations privées peuvent être appliquées aux organisations du secteur public. D'autre part, il s'appuie sur la théorie des choix publics (Buchanan, 1972), qui considère que la résolution des problèmes sociaux passe par le marché, en raison des effets néfastes de l'intervention publique. Le NPM repose également sur les théories de l'économie institutionnelle, allant des théories classiques de l'organisation aux théories de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), des coûts de transaction (Williamson, 1985) et des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972).

Le nouveau management public est systématiquement présent dans la transformation du secteur public, car il met en avant la notion de mérite et insiste sur la nécessité des évaluations et du suivi à travers des entretiens annuels. Ainsi, plusieurs éléments majeurs sont liés à la quête de la performance publique, notamment :

- **Managérialisme** : Pour le nouveau management public, les besoins accrus des citoyens et les déficits publics sont des facteurs qui déclenchent la transformation publique. La mesure essentielle de la performance demeure la gestion efficace des coûts des actions publiques, réalisée par la rationalisation des dépenses et une orientation client axée sur l'amélioration de la qualité des services fournis aux usagers.
- **Responsabilisation** : Cet axe se traduit par la mise en place de structures autonomes conscientes de leurs objectifs et de leurs résultats attachés au principe de la reddition des comptes (Akhlaoui, 2016). La recherche des performances avec la responsabilisation est associée à des pratiques de management pertinentes dans les administrations publiques.
- **Contractualisation** : Le Nouveau Management Public « s'appuie donc sur la programmation, la contractualisation, la coordination et l'évaluation des décisions. Il met en place les principes des trois E (Économie, Efficacité et Efficience) » (Urio, 1998). La contractualisation vise principalement à intégrer les organisations publiques dans un réseau élargi de relations multiples, notamment à travers des partenariats public-privé, renforçant ainsi l'inclusion de l'action publique dans une vaste sphère de parties prenantes.

Plusieurs auteurs tels que Hood (1995), Pollitt (2011) et Aucoin (1990) sont les figures les plus fréquemment citées dans la littérature concernant le NMP, D'après l'analyse menée par Christopher HOOD (1995). Les sept principes qui fondent le NPM :

1. La décentralisation et la délégation du pouvoir : Ce principe implique de déléguer les responsabilités et les décisions aux niveaux les plus bas de l'organisation.
2. La contractualisation : Il s'agit de l'utilisation de contrats entre l'État et les fournisseurs de services pour définir clairement les attentes, les résultats attendus et les responsabilités de chaque partie.
3. L'accent mis sur les résultats et la performance : Le NMP met l'accent sur la mesure des performances et des résultats concrets, plutôt que sur les processus et les activités.
4. L'orientation client : Ce principe implique de placer les besoins et les attentes des citoyens et des usagers au centre des préoccupations de l'administration publique.

5. La recherche d'efficacité et d'économie : Il s'agit de chercher constamment à améliorer l'efficacité et à réduire les coûts de prestation des services publics.

6. La recherche de la flexibilité et de l'adaptabilité : Le NMP favorise la mise en place de structures et de processus flexibles, capables de s'adapter rapidement aux changements et aux évolutions du contexte.

7. La responsabilisation et la transparence : Ce principe implique de rendre les administrations publiques responsables de leurs actions, de leurs décisions et de leurs résultats, tout en assurant une transparence dans leur fonctionnement et leur prise de décision.

Les fondements de la nouvelle gestion publique sont largement inspirés des pratiques efficaces des entités relevant du secteur privé, qui ont prouvé leur efficacité sur le marché. Cette approche vise à envisager la restructuration organisationnelle et l'introduction de nouvelles techniques de gestion telles que le contrôle de gestion, la gestion de projet, la comptabilité analytique et la gestion par objectifs comme des moyens de revitalisation de l'appareil d'État.

## **2. La performance publique : Une notion multidimensionnelle**

Le transfert des méthodes et des outils de gestion du secteur privé vers le secteur public offre un modèle de gestion moderne visant à améliorer le fonctionnement des organisations publiques.

Des modèles de recherche sont mobilisés dans le secteur public, Pour évaluer ladite performance publique :

### **2.1. Le modèle des trois E « Économie, Efficience, Efficacité »**

Cette approche conceptualise la performance à travers le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats. Ce modèle peut être adapté au secteur public en prenant en compte le contexte politique et organisationnel.

### **2.2. Le modèle de « la double fonction de production des organisations »**

Ce modèle propose une adaptation au contexte des organisations publiques afin d'évaluer l'impact des politiques publiques (résultats). Cela rejoint la perspective prônée par le courant d'appréciation des politiques publiques, Comme le met en avant Maurel (2012), les axes principaux de cette approche résident dans la quête de pertinence des actions, l'excellence et l'orientation des politiques envers les usagers.

Dans la même approche (Harty, 1999), Les Inputs, les Outputs et les Activités sont clairement définis, et l'intégration des concepts de la qualité totale (TQM), comme recommandé par Talbot (1999), est également encouragée.

### 2.3. Le modèle de « Tableau de bord équilibré »

Pour ce modèle la performance est représentée à travers le « Balanced Scorecard », (« Tableau de bord équilibré ». De sa part, (Morel.2012) a considéré que le modèle de tableau de bord prospectif est caractérisé par son approche globale incluant à la fois des axes relatifs aux clients, processus internes, capacités d'apprentissage et financiers. Ceci dit que ce modèle de mesure de la performance est dument équilibré.

Nous pouvons intégrer des mesures organisationnelles internes et externes du modèle d'Epstein (1984), tout en intégrant non seulement l'aspect social, mais également l'aspect financier et l'aspect environnemental proposé par le modèle du triple Bottom lin. (Elkington., 1997).

Selon cette revue, les divers modèles présentés sont des modèles d'évaluation de l'action publique, distinguant les différents domaines de performance :

- La cible de la prestation/ Clients
- Les agents de l'organisation
- La société
- Efficience et efficacité dans la fourniture des prestations

Les différents travaux évoqués montrent que la performance publique inclue plusieurs acteurs, son caractère à la fois subjectif et multidimensionnel. Les auteurs pionniers ont souligné l'impératif d'élargir le champ d'évaluation et d'analyse de la performance dans le secteur public, en prenant en compte la qualité des services fournis ainsi que les objectifs des parties prenantes, propres au domaine public.

En effet, la gestion de la performance occupe une place centrale dans toutes les priorités, se mesurant par son efficacité et son efficience dans la gestion des affaires publiques, notamment en ce qui concerne la qualité du service rendu.

**L'efficacité :** Cela renvoie à la capacité de l'action publique à atteindre les résultats escomptés conformément aux objectifs établis, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des services publics.

**L'efficience :** Cela désigne la capacité d'optimiser les ressources utilisées afin d'atteindre les objectifs définis, d'accomplir les missions d'intérêt général en promouvant une meilleure qualité des processus et en assurant une utilisation efficace des moyens déployés.

**La Qualité :** Renvoie à une administration publique responsable d'un service de qualité en termes des standards et de sa pérennité afin de servir l'intérêt général.

Cette présentation illustre que la performance publique se détermine par la capacité des organisations publiques d'atteindre des objectifs socio-économiques, d'améliorer à la fois

l'efficacité et l'efficience des finances de l'État, Ajoutant la rationalité Politique, Économique et Opérationnelle. (Kaplan, R.S et Norton, D.P) : La rationalité politique se manifeste à travers des objectifs d'efficacité socio-économique, en lien avec les missions d'intérêt collectif et le service public. La rationalité économique se traduit par des objectifs d'efficience dans la gestion, tandis que la rationalité opérationnelle se reflète dans les objectifs de qualité de service. La performance publique est une notion multidimensionnelle visant à accroître la responsabilisation des gestionnaires publics vers la réalisation des missions d'intérêt général, en assurant la continuité d'un service répondant aux normes de qualité et de quantité requises, et satisfaisant ainsi les besoins des parties prenantes.

### **3. Lien théorique entre les innovations managériales et la réforme publique**

Le management du secteur public a connu une évolution significative, marquée par des réformes structurantes qui ont donné naissance à un nouveau paradigme managérial, le Nouveau Management Public. Celui-ci a introduit plusieurs concepts et outils dans le secteur public, tels que les tableaux de bord et les indicateurs de performance, ainsi que des objectifs axés sur les résultats...

Les innovations managériales sont associées à la transformation publique, Dans cette optique, un mouvement de réorganisation est engagé visant à développer les structures organisationnelles et stimuler les comportements des responsables du secteur public en vue de renforcer la performance publique.

Les innovations managériales sont ainsi présentées comme l'un des vecteurs de la modernisation du secteur public (Hilmi & Kaizar, 2023). Elles consistent en l'ensemble des pratiques permettant la bonne manipulation des ressources et la stimulation des groupes pour atteindre des objectifs fixés. Les innovations managériales publiques sont multidimensionnelles, de nature à la fois stratégique, organisationnelle, comportementale, culturelle et instrumentale. Elles semblent répondre aux besoins des organisations publiques et de dépasser leurs modèles organisationnels rigides, non adaptés et de construire des systèmes de gestion renouvelés.

La réforme publique tend à renforcer les capacités stratégiques du gouvernement central pour lui permettre de s'adapter aux changements exogènes et enjeux divers de l'environnement. Elle vise à projeter des alternatives nécessaires à la gestion directe des services publics et des systèmes de gestion afin d'améliorer le rapport Coût-Efficacité des politiques menées, dont le désir d'optimisation des ressources ce qui donne naissance à la culture de la performance, mettant les organisations publiques en situation de compétition.

### **3.1. La réforme publique : Une nécessité de mettre en place un système de contrôle de gestion**

Par souci de consolider une base de gestion efficace de manipulation des ressources publiques et des affaires publiques, afin d'améliorer le rendement des finances publiques, favorisant l'aspect de performance au lieu du simple volet de conformité.

A la lumière de ces exigences, le contrôle de gestion offre des pratiques de gestion plus adaptées au fonctionnement des organisations publiques et aux rouages de gestion publique. Le contrôle de gestion représente une réponse robuste à la nécessité de réorganiser et de revoir le modèle de gestion traditionnel hérité de la gestion classique de Wiber.

Ensuite, l'efficacité recherchée par les responsables de l'administration publique est dépendante de l'existence d'un système de contrôle de gestion. Plusieurs auteurs ont vérifié l'existence d'une relation étroite entre les nouveaux outils de gestion modernes dont le contrôle de gestion fait partie, et la performance des organisations publiques dans les pays en voie de développement à travers les actions raisonnables qu'ils peuvent être recommandés sur la gestion intégrale ainsi que l'analyse des risques par les contrôleurs gestionnaires.

Le contrôle de gestion, adapté au secteur public, est utilisé de la même manière que dans le secteur privé, en raison de la nouvelle logique de gestion visant à motiver et à inciter les responsables à atteindre les objectifs recherchés dans la sphère publique.

Le contrôle de gestion est considéré comme la clé de la performance publique, Il permet aux organisations publiques d'évaluer en temps réel de degré des réalisations, ce qui oblige le contrôle de gestion à quitter le cadre comptable et de prendre en compte des indicateurs et des outils de mesure, qualitatifs adaptés à chacune de ses facettes, Afin de constater les écarts par rapport aux objectifs socio-économiques prédéterminés et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. C'est un des dispositifs essentiels à la régulation et le pilotage. Il a pour mission de mettre sous tension les ressources publiques, rendre cohérentes les activités des différents acteurs afin qu'elles concourent à la réalisation des objectifs.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion joue un rôle qui contribue à la maîtrise du déficit budgétaire à travers des améliorations d'efficience des deniers publics, C'est un système de mesure, de pilotage, d'explicitation et d'atteinte des objectifs et surtout d'affirmation de la performance, Cette dernière est à la fois l'objectif de la réforme publique.

### 3.2. Les pratiques de contrôle de gestion adaptées à la nouvelle réalité publique

Une remise en question des outils de contrôle classiques est observée dans le cadre du Nouveau Management Public, qui consiste concrètement à instaurer les modes de gestions inspirés du secteur privé dans le secteur public.

La définition fournie par (Anthony, 1965) perçoit la fonction du contrôle de gestion comme étant un processus de suivi ayant pour finalité l'assurance de l'efficacité et de l'efficience pour la réalisation des objectifs prédéfinis dans la stratégie de l'organisation. A travers des techniques de planification, de pilotage et de communication. Ils permettent de fiabiliser la collecte et l'analyse des données, d'établir des constats par les gestionnaires-contrôleurs et de les transformer en actions curatives. A ce niveau les outils de contrôle de gestion sont :

**La comptabilité de gestion** : C'est un système d'information comptable qui vise à aider les responsables-contrôleurs et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies (Bouquin, 2003).

**La gestion budgétaire**: Le contrôle budgétaire « instrument de coordination et de communication, outil essentiel de gestion prévisionnelle, outil de délégation et de motivation » (Bouquin 2001). La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'organisation, elle comprend une période de budgétisation puis une période de contrôle budgétaire. Afin d'accroître la visibilité du budget et améliorer la cohérence entre les stratégies sectorielles tout en préservant l'équilibre financier de l'Etat.

Le budget c'est le point de référence pour la mesure de la performance financière, son suivi est assuré par le reporting en veillant à la cohérence des informations comptables avec les choix stratégiques.

**Le tableau de bord** : Il s'agit notamment d'un outil, construit périodiquement, récapitulant des indicateurs de conformité, d'amélioration, d'apprentissage continu à partir des facteurs clés de succès que le contrôleur doit surveiller afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs. Il constitue un élément essentiel d'évaluation et de suivi de la performance, permettant aux responsables de suivre l'avancement des programmes. Le tableau de bord permet aux gestionnaires de prendre connaissance de la situation d'évolution, d'identifier les tendances et de mettre en place des décisions importantes et stratégiques afin d'atteindre les objectifs tracés.

**Le tableau de bord prospectif** : C'est une approche de pilotage récente, incluant un ensemble d'indicateurs d'ordre quantitatif (Chiffrés) et qualitatif (Non chiffrés), en prenant en considération l'approche traditionnelle purement financière d'un tableau de bord. Ces indicateurs de mesures regroupent les quatre approches suivantes : approche financière

traditionnelle, approche client, approche processus interne, et approche apprentissage organisationnel.

**Le reporting :** Il rend compte l'activité d'une manière exhaustive et fournit des données brutes. C'est un instrument de dialogue et de communication interne, C'est le document de base qui présente un ensemble des indicateurs de mesure et de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique. Le reporting vise non seulement à contrôler les variables critiques (facteurs clés de succès), mais aussi à détailler la mise en œuvre de la stratégie.

**L'analyse des Écarts :** Une analyse des écarts permet aux gestionnaires de déterminer la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs. Elle consiste à comparer l'état actuel avec un état souhaité, de faire ainsi ressortir les lacunes et puis la mise en place des ajustements d'amélioration.

Dans une vision d'amélioration de la performance publique, les pratiques du contrôle de gestion visent non seulement la transformation publique, mais également Une révolution organisationnelle et structurelle des organismes publics, visant à introduire une nouvelle vision axée sur l'efficacité, l'efficience et l'économie, qui doivent être les priorités de l'action publique.

### **3.3. Formulation des hypothèses de recherche et Modèle de recherche**

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche déductive, la chose qui implique la mise en place des hypothèses et la construction d'un modèle de recherche. Elles se déduisent directement des analyses et des résultats théoriques.

#### **Les hypothèses de la recherche**

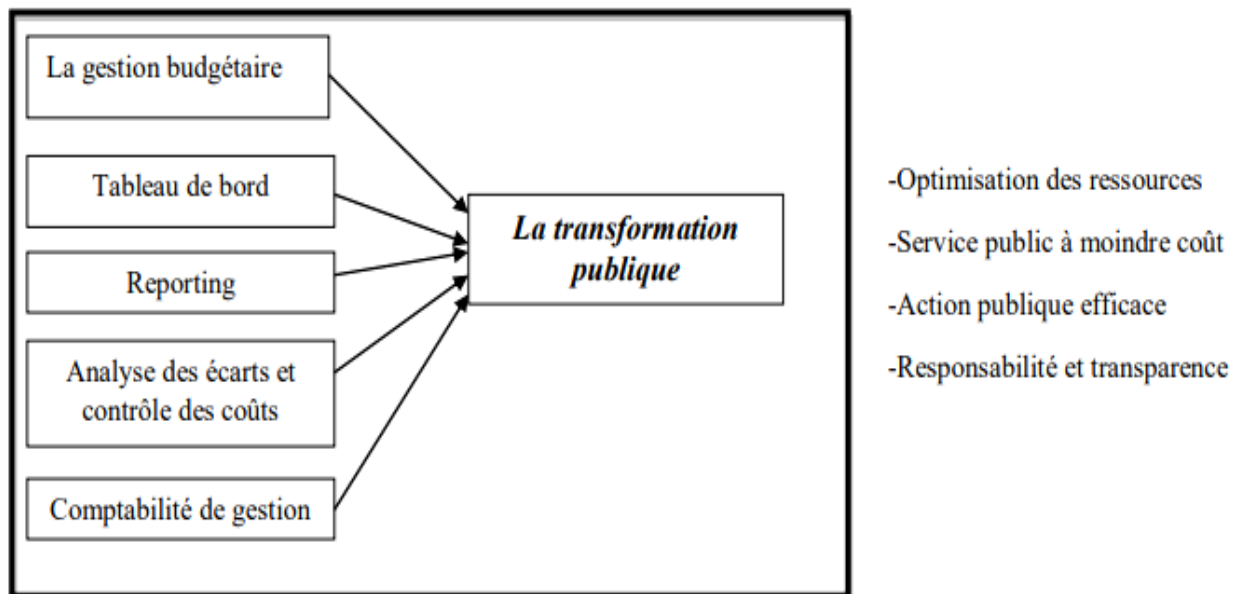
Les hypothèses de recherche ont pour but de guider l'investigation, Elles sont destinées à être confirmées ou infirmées après l'étude pratique

***H1 : Le Nouveau Management Public offrirait des solutions génériques pour surpasser les dysfonctionnements que connaît la sphère publique sur le plan de la performance ;***

***H2 : Le contrôle de gestion offrirait des outils plus adaptés aux organisations publiques permettant d'améliorer l'efficacité de l'action publique ;***

#### **Le Modèle de recherche**

Dans le but de clarifier notre question de problématique, un modèle conceptuel est développé pour simplifier la représentation des variables étudiées dans le cadre de notre recherche, comme indiqué ci-après :

**Figure n°1 : Présentation du modèle conceptuel de recherche**

Source : Auteurs

## Conclusion

Le secteur public présente un certain nombre de singularités et des défaillances. Il s'agit des difficultés liées à la mesure et à l'évaluation de la performance.

A ce titre, La réforme de la gestion publique vise essentiellement la mise en pratique des innovations managériales d'appréciation de l'action publique pour assurer une amélioration notable de l'efficacité et l'efficience des dépenses de l'État. Les organisations publiques doivent mettre en place des mécanismes de contrôle afin d'assurer une performance globale et optimale de l'organisation. Ces dispositifs visent à identifier les responsables des politiques publiques, à évaluer le coût de ces politiques, à suivre les efforts déployés pour contrôler l'ensemble des dépenses, ainsi qu'à évaluer les résultats obtenus.

Contrairement aux techniques de l'approche classique, qui ne sont utilisables que dans des situations spécifiques répondant à plusieurs conditions. La nouvelle approche de gestion permet d'améliorer des pré requis organisationnels et managériaux par la mesure des résultats, la clarté des objectifs et l'absence d'ambiguïté à la connaissance des conséquences des actions curatives. Toutefois, notre recherche comme tout autre connaît des voies d'approfondissement, Nous souhaitons développer davantage le contrôle de gestion qui constitue un support précieux au développement des performances. Le but étant de fournir une réflexion sur la transformation publique et les différentes pratiques du contrôle de gestion constituent ainsi un cadre de référence approprié pour l'instauration d'une politique de gestion des organisations publiques

bien définie, réaliste et exécutable. En outre, une question essentielle se pose : **Dans quelle mesure la mise en place d'un système de contrôle de gestion optimisé conduit-il les organisations publiques à s'engager dans l'évaluation et la gestion de la performance ?**

Cette interrogation pourrait constituer une piste de recherche significative.

### **Bibliographie**

- Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012). « Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? », Management international, Vol. 16, n°3, PP :1 -20.
- Akhlaffou, M. (2019). « L'analyse de l'impact des comportements éthiques sur la performance au travail : Cas des Entreprises et Etablissements Publics Marocains ». Revue de Management et Cultures, (4), PP : 118-142.
- Akhlaffou, M. (2016). « The ethical dimension in the new public management: revisiting the theory of accountability, the case of public finances in Morocco ». EurSci J, 12, PP : 440-7.
- Almalya, (2008), « Dossier : Modernisation de l'Administration et Réforme de l'Etat : des concepteurs et techniciens de la Réforme au Maroc et en France s'expriment », Revue Trimestrielle du Ministère de l'Economie et des Finances.
- Amar A, Berthier L, (2007). « Le nouveau management public: avantages et limites », Gestion et Management Publics, Vol.5, PP :1-14.
- An Extended Framework for Analysis. Management Accounting Research, Vol 20, PP : 263-282.
- Bartoli. A (1997). « Le management des organisations publiques » Edition : Dunod, Paris.
- Bartoli et AL, (2011). « Vers un management public éthique et performant », Revue française d'administration publique, vol.4. N° 140.
- Berland, N. et Deronge, Y., (2013), « Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales », 2ème édition.
- Bennani A. (2008). « Réforme budgétaire au Maroc vers le renforcement de la performance de la dépense », Revue Marocaine d'Audit et de Développement, n°25.
- Bouquin, H (2003). « La comptabilité de gestion », 3ème édition.
- Bouquin, H (2001). « Le contrôle de gestion », 5ème édition.
- Charbonneau, M, (2012). « Nouveau management public », le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, pp : 1-4.

- Charaf K. et Sabbari H. ,(2017). « Tableau de bord : outil de pilotage de la performance publique », Editions Universitaires Européennes.
- Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires (2006), Rétablir l'imputabilité, Études, vol. 1, 2 et 3, Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Damian W. & Blackman D. (2015). « Performance Management in the Public Sector », Australian Journal of Public Administration, vol. 74.
- Dornier, P.-P., Ponthieux, S., Bouvard, P., & Raulet-Croset, N. (2010). « Le management des connaissances dans tous ses états : Méthodes, outils, applications ». Dunod.
- Dupuy Y. (2009). « Pérennité organisationnelle et contrôle de gestion », Revue Française de Gestion, vol.35. N° 192.
- Elkington, J. (1997) Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford
- Fouchet Robert, (1999). « Performance, service public et nouvelles approches managériales. In : Politiques et management public », vol. 17. Numéro 2 - Pages 35-49.
- Ferreira, A., Otley. D. (2009). « The Design and Use of Performance Management Systems ». P 263-282.
- Jensen m.C et meckling w.h, (1976) « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economics, pp :305-360.
- Harrizi, D & Dafi. N (2013). « Vers une nouvelle culture managériale : Méthodologie de mise en place d'un système de contrôle de gestion dans un établissement Public – Cas d'une académie régionale d'éducation et de formation », Vol 5,N°130105.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).
- Gardère. E (2012). « Institution communicate et nouveau managemengt public ». N°41, PP :17-39 ;
- Gerald E. Caiden (1991). « Administrative Reform Comes of age ». Edition : de gruyter.
- Gérard Naulleau (2003). « La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les organisations publiques : les facteurs de réussite », Revue politiques et management public. vol.21.

- Gardère, E. (2012). « Institution communicante et nouveau management public » *Communication & Organisation*, 41(1), 27-39.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *Strategic Learning: The Balanced Scorecard. Strategy & Leadership*, 24, 18-24
- La Réforme Administrative au Maroc (2018) : Royaume du Maroc : ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.
- Loning h., Malleret v, Meric j. & Pesqueux y. (2013) ; « Contrôle de gestion, Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles ». Dunod, Paris.
- Loulid. M et Boumarete. S (2020). « Le contrôle de gestion et la performance des établissements publics : enjeux, perspectives et conciliation ». Cas de la direction régionale des impôts de Marrakech. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N°12.
- Mahir.M et Cherkaoui.M (2017) « La convergence entre le management public et la gouvernance publique : Mythe et réalité au Maroc » *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* N° 3.
- Mazouz Bachir (2008), « Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats », *Presse de l'université du Québec*.
- Moumine.J et Benhermida.A (2017) « La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques Marocaines », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N°3.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). « Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector ». Ringwood: Penguin Books.67
- Paul G. Thomas (1996), « Au-delà des mots à la mode : faire face au changement dans le secteur public », *Revue internationale des sciences administratives*, no 1, p. 5-36
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2000) *Public Management Reform – A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., Girre, X., Lonsdale, J., Mul, R., Summa, H. and Waerness, M. (1999) *Performance or Compliance? Performance audit and public management in five countries*, Oxford, Oxford University Press.
- Ragainé, A. et Caroline, T. (2015) « Contrôle de gestion: Les points clés des techniques et des outils de contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions ». Ed. 1, *Auditeur Gualino*.

- Rherib N, EL Amili O. & Ellioua H. (2021). « Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature ». Revue Internationale du chercheur. Vol.2
- Rocher, S, (2008) « De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste ». Comptabilité Contrôle Audit, Vol.14.
- Royaume du Maroc, Ministère de l'Économie et des Finances, Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation, Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise. (2008). Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises et Établissements Publics. Rabat : Publications ministérielles.
- Rocher, S. (2008). « Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable ». Revue française de gestion, vol 10, P 77-89.
- Santo, V.-M. Verrier, P.-E, (1997), « Le Management public », Paris, Presses Universitaires de France.
- Solle, G, Rouby, E. (2003). « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion: quelles propositions? ». Comptabilité Contrôle Audit. Vol 9.
- URIO P. (1998), « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.
- Williamson, O. E. (1985). « The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting » New York: Free Press.