

**« Les Fondement et les principes Du Nouveau Management Public
‘NMP’ ; Une nouvelle approche pour les administrations
publiques en Algérie »**

**Theoretical Foundations and Principles of New Public
Management "NPM"; A New Approach For Public
Administrations in Algeria**

Bennaoum Abdellatif

Université Djillali Lyabes Sidi Bel Abbes, abdellatif_bennaoum2@yahoo.fr

Date de réception: 01/03/2021

Date d'acceptation: 06/06/2021

Résumé:

La réforme de la gestion publique est devenue un sujet important au cours des deux dernières décennies dans de nombreux pays développés et en développement. Cela est devenu important car il visait à améliorer l'efficacité du gouvernement face aux demandes de la société. Le but de cette étude est d'analyser les réformes de la gestion publique pratiquées par certains des pays développés et de déterminer leur applicabilité. Le nouveau management publique étant une réponse aux critiques de l'administration publique traditionnelle a été définie comme la réduction des coûts, la mise en place d'agences, la séparation des acheteurs et des fournisseurs, la décentralisation des pouvoirs de gestion, la gestion de la performance, la mise en place de mécanismes de marché, la modification des systèmes de gestion du personnel, de la qualité et de la réactivité.

Mots-clés: Management – nouveau mangement public- administration public– efficacité

Codes de classification Jel: H83

Abstract:

Public management reform has become an important topic over the past two decades in many developed and developing countries. This became important because it aimed to improve the efficiency of government in the face of societal demands. The aim of this study is to analyze the public management reforms practiced by some of the developed countries and to determine their applicability. The new public management being a response to the criticisms of the traditional public administration has been defined as the reduction of costs, the establishment of agencies, the separation of buyers and suppliers, the decentralization of management powers, the management of performance, establishment of market mechanisms, modification of personnel management systems, quality and responsiveness.

Keywords : Management - new public management - public administration - efficiency

Jel Classification Codes :H83

Introduction :

Cet article a pour objet d'examiner si de nouvelles idées en matière de gestion publique doivent être adoptées dans les pays en développement. Cependant, avant cela, il sera peut-être nécessaire de passer en revue le contexte et l'état actuel du secteur public dans le monde développé.

La question qu'on se pose est : Quel est le contenu de l'ensemble des idées étiquetées concernant le nouveau management public et quelles sont les expériences des pays où elles ont été mises en pratique?

L'introduction d'idées du nouveau management public dans les pays en développement peut être considérée comme un exemple de transfert de politique ou de mise au point de leçons, dans laquelle le gouvernement d'un pays tente de tirer parti des expériences d'un autre pays.

Comme **Richard Rose** (1993) l'a souligné - l'apprentissage des politiques n'est pas un phénomène nouveau. Par exemple, lorsque le Japon, au XIXe siècle, a été contraint par les puissances impérialistes de rompre son isolement par rapport au reste du monde, il a décidé de le faire avec vigueur et a copié sauvagement les États-Unis d'Amérique et les pays européens: comment organiser l'armée, les systèmes éducatifs, les services postaux, etc. Après la Seconde Guerre mondiale, les Japonais imitèrent abondamment les États-Unis en particulier. Lorsque les pères fondateurs de la Constitution norvégienne se sont réunis à **Eidsvoll** en 1814, ils ont également repris des idées venues d'autres endroits, notamment la Constitution américaine et la Révolution française.

Cependant, pour que l'apprentissage politique réussisse, certaines étapes doivent être franchies. Premièrement, les solutions politiques pertinentes doivent être identifiées et examinées de manière appropriée. Deuxièmement, les implications d'un transfert d'un contexte à un autre doivent être résolues et, troisièmement, la politique modifiée doit être mise en œuvre avec succès. On doit aborder ici la première étape d'un tel processus: quelle est la solution politique pertinente identifiée comme le nouveau management public et dans quelle mesure ont-elles été couronnées de succès?

Dans cet article, J'aborde trois aspects du nouveau management public suivant le plan :

- Introduction

- 1. les idées et les principes du NMP**
- 2. Le NMP en tant qu'ensemble de pratiques ou d'expériences;**
- 3. Les problèmes de responsabilité dans les réformes du NMP.**

1-NPM en tant qu'ensemble d'idées :

À l'heure actuelle, le Nouveau management public constitue le paradigme dominant dans la discipline de l'administration publique. (kalimullah, Alam, & Ashaduzzaman, 2012, p. 10)

C'est devenu un mot-clé dans la plupart des pays du monde. Il évoque une image mêlant gouvernement minimal, débureaucratisation, décentralisation, orientation du service public vers le marché, sous-traitance, privatisation, gestion de la performance, etc.

Ces caractéristiques contrastent nettement avec le modèle administratif traditionnel, qui incarne le rôle dominant du gouvernement dans la fourniture de services, la structure hiérarchique d'organisation, la centralisation, etc. Fondé sur le choix rationnel et le choix public et contenant des éléments de gestion de la qualité totale (TQM), le New Public Management (NPM) cherche à offrir un mécanisme plus efficace pour la fourniture de biens et de services et pour augmenter les performances gouvernementales. (Ehsan, 2003, p. 31)

Au cours des deux dernières décennies, différentes définitions du NMP ont été suggérées. Au début des années 1980, **Garson** et **Overman** l'ont définie comme «une étude interdisciplinaire des aspects génériques de l'administration... un mélange des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle de la gestion avec la gestion des ressources humaines, financières, physiques et administratives. Informations et ressources politiques. " (Constantinou-Miltiadou, 2015, p. 33)

Plus tard au milieu des années 90, S. Borins définit le NMP comme «une conceptualisation normative de l'administration publique comprenant plusieurs éléments interdépendants: fourniture de 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 performer; et reconnaissant les vertus de la concurrence, et en maintenant une attitude ouverte quant aux finalités publiques qui devraient être remplies par le secteur privé plutôt que par le secteur public. " (kalimullah, Alam, & Ashaduzzaman, 2012, p. 8)

Malgré des opinions divergentes et contradictoires, des opinions et des définitions sur le sens et les implications de cette doctrine, il ne fait toutefois aucun doute qu'elle est devenue extrêmement influente dans la théorie et la pratique de l'administration publique depuis les années 1980.

Le NMP diffère à bien des égards de l'administration publique traditionnelle. Malgré son attrait considérable, l'administration publique traditionnelle n'a pas su tenir compte de certaines forces environnementales vitales. En conséquence, le NMP est apparu en réaction à un certain nombre de forces environnementales auxquelles les gouvernements du monde entier ont été confrontés au cours des vingt dernières années.

1-1 Pourquoi une nouvelle gestion publique ?

Premièrement, les secteurs publics importants et coûteux exercent des pressions pour réduire les programmes et / ou accroître l'efficacité.

Deuxièmement, il y a eu des innovations technologiques massives au fil des ans, en particulier le développement des technologies de l'information.

Troisièmement, la mondialisation de l'économie face à la concurrence croissante est devenue l'ordre du jour.

Quatrièmement, il est devenu inévitable de libéraliser le secteur économique après la lourde charge qui pèse sur les finances nationales en raison de la mauvaise gestion, de la corruption, de l'inefficacité de la gestion des ressources, de la bureaucratie, etc. Plus important encore, une efficacité accrue de la gestion des ressources est également attendue. la récession et la concurrence l'exigent tout simplement.

Cinquièmement, dans le monde concurrentiel, les citoyens exigent des biens et des services de qualité. Ils souhaitent désormais comparer les services de toutes les organisations. (islam, 2015, pp. 142-143)

Bien que le modèle NMP ait plusieurs incarnations telles que le managérialisme (pollitt 1993), la nouvelle gestion publique (Hood 1991), l'administration publique axée sur le marché (Lan & Rosenbloom, 1992) et le gouvernement entrepreneurial (Osborne & Gaebler, 1992), les fondements de ce concept sont les mêmes. (Samartunge, Alam, & Teicher, 2008, p. 28)

Cela représente un changement majeur par rapport à l'administration publique conventionnelle. Par exemple, **Lan et Rosenbloom** (1992) observent que l'objectif principal de l'approche de l'administration publique fondée sur le marché est que l'administration publique puisse réaliser sa quête historique d'efficacité et de réactivité vis-à-vis du public grâce à des pratiques concurrentielles semblables à celles du marché.

Osborn et Gaebler (1992) ont même appelé à un changement culturel du gouvernement bureaucratique au profit d'un gouvernement entrepreneurial, à la fois concurrentiel et axé sur les clients. (Kolthoff, Huberts, & Heuvel, 2007, p. 403)

Tableau N°01 : évaluation comparative du modèle d'administration traditionnel et du Nouveau Managment Public

Eléments	Administration traditionnelle	Nouveau Management Public NPM
Organisation gouvernementale	services fournis sur une base uniforme fonctionnant comme une seule unité agrégée.	Décomposition des structures traditionnelles en unités quasi autonomes
Contrôle des organismes publics	Contrôle hiérarchique et supervision centralisée	Gestion professionnelle pratique avec une déclaration claire des objectifs et mesure du rendement
Contrôle des mesures de production	Contrôle des entrées et des procédures	Contrôle des sorties plutôt que les procédures
Les pratiques du Management	Procédures standard établies tout au long du service	Utilisation du style de gestion du secteur privé
L'utilisation des ressources	Procédure régulière et droits politiques	Vérifiez vos ressources et "faites plus avec moins"

Source : (kalimullah, Alam et Ashaduzzaman 2012, 5)

Le NMP repose dans une large mesure sur l'hypothèse selon laquelle les organisations du secteur public doivent apprendre du secteur privé et des

entreprises privées. Le secteur privé est considéré comme plus efficace et, en imitant le secteur privé, l’administration publique peut devenir plus efficace dans l’affectation et l’utilisation des ressources. Ceci est considéré comme possible dans la mesure où la différence entre les sphères privée et publique n’est pas considérée comme un obstacle.

1-2 Les deux concepts clés du NMP sont le marché et le Management.

Le marché est synonyme de concurrence et est considéré comme la voie menant au profit. La concurrence oblige les entreprises privées à rechercher en permanence de meilleurs produits et services, car si elles ne s’améliorent pas, d’autres entreprises prendront le relais et ne survivront pas. Le secteur public n’est pas exposé à la concurrence. Selon les doctrines du NMP, les organisations du secteur public sont en situation de monopole et n’ont donc pas le même désir d’améliorer continuellement.

En l’absence de pression concurrentielle sur l’amélioration de la rentabilité et de la productivité, les ressources allouées à l’administration publique seront sous-optimales. Pour remédier à cette situation, le NMP propose un certain nombre de moyens pour exposer les organisations du secteur public à être plus compétitif.

L’autre concept clé de gestion ou management fait référence à une activité distincte qui associe des plans, des personnes et des technologies pour obtenir les résultats souhaités. L’hypothèse est que la gestion est un moyen professionnel de traiter les problèmes d’organisation et d’allocation optimale des ressources. La gestion repose sur des connaissances scientifiques sur la manière de traiter ces problèmes de la manière la plus rationnelle et la plus efficace.

La gestion est différente de la politique, où règnent le conflit et le désordre, et les politiciens sont des amateurs d’administration dans la mesure où ils ne savent pas grand chose à la gestion des organisations. (Ehsan, 2003, p. 34)

Selon l’idéologie du NMP, l’administration publique a besoin d’une gestion plus professionnelle. Les politiciens ont un rôle légitime en tant que responsables des objectifs généraux des organisations du secteur public, mais la mise en œuvre devrait être laissée plus exclusivement aux gestionnaires professionnels.

Tableau N°02 : évaluation comparative des taches du gestionnaire ; administration traditionnel et du Nouveau Managment Public

<u>Le Gestionnaire dans le NMP</u>	<u>Le Gestionnaire dans l'Administration traditionnel</u>
Donner du sens au travail avec l'incarnation des comportements attendus	Planification du travail et programmation des comportements attendus
Attribuer des tâches, attribuer des responsabilités, allouer des ressources	Division du travail et répartition des tâches, organisation des ressources
Activation et motivation par objectifs et valeurs	Leadership en respectant les règles et l'autorité de l'hiérarchie administrative
Suivre la réalisation des objectifs fixés, encourager l'initiative et le renouveau	Surveiller le respect des règles, promouvoir la conformité
Délégation de responsabilités, rémunération basée sur l'évaluation du rendement et des effort	Concentration et spécialisation, compensation basée sur l'intégrité
	
Diriger le changement dans l'organisation	Assurer la stabilité de l'organisation

Source : (تیشات 2015، 152) ترجمة الباحث

Dans son article intitulé **A public management : for all seasons ?** , Christopher Hood (1991) a fourni une liste des principales doctrines du NMP:

- ✓ Gestion professionnelle pratique d’organisations publiques, c’est-à-dire que les gestionnaires bénéficient d’une extrême autonomie pour gérer leurs organisations. Cela devrait contribuer à une administration responsable suffisante.
- ✓ Normes et mesures de performance formels, c’est-à-dire que les objectifs de performance sont bien définis (ultérieurement définis comme des indicateurs de performance). Cela devrait également améliorer l’efficacité et garantir la responsabilité.
- ✓ Une plus grande importance accordée aux contrôles de sortie, c’est-à-dire que les ressources sont affectées à des domaines en fonction des performances mesurées, en raison de la nécessité de mettre l’accent sur les résultats plutôt que sur les procédures.
- ✓ Passage à la désagrégation des unités du secteur public, c’est-à-dire la division des grandes unités
- ✓ Passer à une concurrence accrue dans le secteur public, c’est-à-dire passer à des contrats à durée déterminée et à des procédures d’appel d’offres, la concurrence étant toujours la clé pour réduire les coûts et améliorer les normes.
- ✓ L’accent est mis sur les pratiques du secteur privé en matière de gestion, c’est-à-dire que la bureaucratie est rejetée. Il devrait y avoir plus de flexibilité dans l’embauche et les récompenses.
- ✓ Insister sur une discipline accrue et une utilisation rationnelle des ressources du secteur public, ce qui signifie réduire les coûts directs, renforcer la discipline du travail, résister aux demandes des syndicats et limiter les coûts de mise en conformité pour les entreprises. (Hood, 1991, pp. 4-5)

Osborne et Gaebler (1992), dans leur livre Réinventer le gouvernement: comment l’esprit d’entreprise transforme le secteur public, ont également décrit les principes fondamentaux de la théorie du NMP. Ils avaient mis en avant les principes suivants pour réinventer le gouvernement:

- a. Gouvernement catalytique: diriger plutôt que ramer;
- b. Gouvernement appartenant à la communauté: responsabiliser plutôt que servir;
- c. Gouvernement concurrentiel: concurrence dans la prestation de services
- d. Gouvernement axé sur la mission: transformer les organisations régies par des règles;

- e. Gouvernement axé sur les résultats: résultats de financement,
- F. Gouvernement axé sur le client: répondre aux besoins du client et non à la bureaucratie;
- g. Gouvernement entreprenant: gagner de l'argent plutôt que dépenser;
- h. Gouvernement anticipatoire: prévenir plutôt que guérir;
- j. Gouvernement décentralisé: de la hiérarchie à la participation et au travail d'équipe.(129-128 الصفحات، 2015، عدمان)

Christopher Pollitt voit dans le NMP un exemple de "managérialisme", qu'il considère plus comme une idéologie que comme une théorie. Dans cette perspective, le NMP se démarque également en tant que mécanisme rhétorique. (Pollitt, 2007, p. 110)

Les discours et les documents de la direction ont tendance à construire leurs arguments sur la base de quatre hypothèses fondamentales, qui sont elles-mêmes rarement soumises à des réflexions critiques ou à des tests empiriques:

- ✓ les organisations du secteur public existantes sont obsolètes et nécessitent une réforme;
- ✓ un ensemble d'idées et de techniques de gestion éprouvées est disponible pour guider le processus de réforme;
- ✓ il est évident que l'efficacité de ces techniques découlera de l'application de ces techniques et qu'une efficacité et une flexibilité accrues sont souhaitables en elles-mêmes;
- ✓ il est progressif de définir les citoyens qui interagissent avec les organisations du secteur public en tant que consommateurs et clients.

Selon **Gernod Gruening** (1998), il existe certaines caractéristiques non équivoques ainsi que peu d'autres caractéristiques. Ceux-ci sont indiqués dans les deux tableaux suivants: (Gruening 2001, 2)

Tableau N°03 : Caractéristiques du nouveau mangement public

Compressions budgétaires	pièces justificatives	Décentralisation	Privatisation
Sous-traitance	frais d'utilisation	Compétition	comptabilité améliorée
liberté de gérer la « flexibilité »	mesure du rendement	changement de style de gestion	responsabilité pour la performance « accountability »
audit de performance	planification stratégique / gestion	amélioration de la gestion financière	gestion personnelle 'incentives'
séparation de la fonction approvisionnement et de la production	concept client (guichets uniques; gestion de cas)	séparation de la politique et de l'administration	plus grande utilisation de la technologie de l'information

Source: (Gruening 2001, 2)

Tableau N°04 : Autres Caractéristiques du nouveau mangement public

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

Source: (Gruening 2001, 2)

Toutes les définitions citées ci-dessus impliquent que le NPM s'appuie fortement sur la théorie du marché et sur une culture d'entreprise dans les organisations publiques.

D'autres définitions ont également été proposées dans les années 1990. Par exemple, **Hays et Kearney** (1997) ont mentionné cinq principes fondamentaux du NMP et concluaient donc qu'ils représentaient la

philosophie la plus importante de la discipline: (Kolthoff, Huberts, & Heuvel, 2007, p. 400)

- + réduction des effectifs - réduction de la taille et de la portée du gouvernement;
- + Managérialisme - utilisation de protocoles commerciaux au sein du gouvernement;
- + décentralisation - rapprocher le processus décisionnel des destinataires des services;
- + débureaucratisation - restructuration du gouvernement pour mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les processus; et
- + privatisation - diriger l'attribution des biens et services gouvernementaux à des entreprises extérieures.

Tous ces principes sont mutuellement liés, reposant fortement sur la théorie du secteur privé et sur la philosophie des entreprises, mais visant à réduire au minimum la taille et la portée des activités des pouvoirs publics. Intégrés avec des idées enracinées dans l'économie politique, ils ont maintenant été appliqués aux institutions du secteur public.

Par conséquent, les gouvernements qui sont loin d'être de simples entreprises ont été encouragés à se gérer comme des entreprises.

Une définition intégrative du NMP qui s'appuie sur les travaux précédents montrerait donc que celui-ci représente (Vigoda 2003) *«une approche de l'administration publique qui utilise les connaissances et les expériences acquises en gestion d'entreprise et dans d'autres disciplines pour améliorer l'efficacité, l'efficacité et la performance générale des services publics dans les bureaucraties modernes »*. (kalimullah, Alam, & Ashaduzzaman, 2012, p. 16)

2- Le NMP en tant qu'ensemble de pratiques :

Nous pouvons maintenant passer du niveau des idées au niveau de la pratique. Comment et où les idées du NMP ont-elles été d'abord opérationnelles et mises en pratique?

Le **Royaume-Uni** et la **Nouvelle-Zélande** sont deux pays importants et les expériences de ces deux pays semblent essentielles pour comprendre comment les principes du nouveau management public fonctionnent dans la pratique. L'Australie, le Canada et les États-Unis sont d'autres pays concernés. (Bekhechi-Chouikhi & Benmansour, 2016, p. 17)

Un certain nombre de mesures ont été introduites et mises en œuvre dans ces pays. À ce stade, la discussion qui suit se concentre sur les quatre approches principales du NMP : (Atreya, 2002, p. 87)

(1) **La privatisation** : elle implique le transfert de la propriété d'entreprises publiques à des intérêts privés. Au Royaume-Uni, les gouvernements conservateurs de **Margaret Thatcher** et **John Major** ont poursuivi le processus de privatisation entre 1979 et 1997. Les industries publiques (comme la fabrication), les principaux services publics (carburant, télécommunications, gaz, eau, électricité, charbon) et le secteur des services (transport routier, autobus, chemins de fer, aéroports, acier) ont été vendus. En Nouvelle-Zélande, un processus similaire a eu lieu et entre 1981 et 1994, le nombre d'employés dans le secteur public a été réduit de 26,4%.

Cependant, les statistiques sur les dépenses publiques ne confirment pas l'affirmation selon laquelle la privatisation réduirait et rendrait l'État plus efficace. Les Dépenses publiques dans le Royaume-Uni en pourcentage du PIB, n'a pas été significativement plus bas lorsque Margaret Thatcher a quitté ses fonctions qu'elle-même, soit environ 43%. Ni les efforts de privatisation ni le régime politique (conservateur contre parti travailliste) n'ont influencé les taux de croissance économique.

Cela indique que d'autres forces semblent être à l'œuvre que la privatisation. De plus, que les entreprises appartiennent à des intérêts publics ou privés n'explique pas la performance économique, ce qui peut créer de l'inefficacité peut être une situation de monopole

(2) **Les contrats** et les tests de marché font référence aux procédures d'évaluation des coûts et de l'efficacité des organisations publiques en faisant appel à des offres concurrentielles d'organisations publiques et privées dans certains domaines. Les entreprises privées assumeraient certaines tâches si elles présentaient de meilleures offres que les organisations publiques actuellement chargées de fournir un service. Cela signifierait que, moyennant rétribution, un contractant privé assumerait la responsabilité, en vertu d'un contrat, de fournir un service public spécifique sur une période de temps définie.

Au Royaume-Uni, sous le régime de **Thatcher**, un certain nombre de services, tels que la collecte des déchets, le nettoyage des rues, le nettoyage des écoles et les services de restauration, la gestion des loisirs et la gestion du logement, ont été mis au concours.

En Nouvelle-Zélande également, les arrangements contractuels sont devenus une méthode de prestation de services fréquemment utilisée, en particulier dans les administrations locales. En 1994, les contrats couvraient près de 50% des services fournis par les administrations locales en Nouvelle-Zélande.

(3) **La restructuration de la fonction publique** comprend l'introduction d'unités opérationnelles plus autonomes (agences exécutives) dans la structure bureaucratique traditionnelle de la fonction publique. Au Royaume-Uni, des agences exécutives ont été créées pour assumer la responsabilité de la mise en œuvre des politiques publiques dans un domaine spécifique. On leur a donné plus d'autonomie qu'auparavant. Les objectifs et les responsabilités ont été définis dans un plan stratégique et dans un accord-cadre couvrant une période de cinq ans.

En outre, les plans commerciaux annuels ont des objectifs financiers, de service et de qualité spécifiés, et un système de mesure du rendement et de récompense est également destiné à contrôler leurs activités. Des directeurs généraux ont été nommés pour gérer ces agences. Ils ont acquis une grande indépendance dans les affaires courantes, y compris les questions de personnel, ce qui leur permet de passer à un style de gestion de type privé.

En 1998, 128 agences exécutives avaient été créées au Royaume-Uni et 75% des fonctionnaires étaient organisés en de telles agences.

- Le modèle de l'agence principale a été davantage ciblé sur la réduction du personnel et des dépenses plutôt que sur l'amélioration des services.

(4) **Les systèmes de gestion de la performance** représentent les efforts les plus génériques pour mesurer et surveiller la performance des organisations du secteur public. La mesure de la performance nécessite des ensembles détaillés d'indicateurs de performance conçus sur la base d'objectifs politiques. L'idée est de récompenser ceux qui ont de bons résultats et de punir ceux qui ont de mauvaises performances. Les politiciens détermineront les objectifs et veilleront à ce qu'ils soient atteints. Cependant, la conception de tels systèmes de mesure s'avère difficile. Il existe différentes méthodes de mesure, les objectifs sont souvent ambigus et des critères clairs de qualité et des normes de service peuvent être difficiles à établir. Des recherches effectuées au Royaume-Uni sur les rapports annuels des agences exécutives concluent que très peu d'agences fournissent des informations appropriées sur les performances dans leurs rapports annuels. Près de la moitié des buts et objectifs de l'agence ne figuraient pas dans leurs indicateurs de performance clés.

Christopher Pollitt note en outre que «la cohérence des informations disponibles est souvent faible en ce sens que les relations entre les objectifs du programme, les objectifs opérationnels et les indicateurs de performance sont obscures ou radicalement incomplètes». (Ehsan, 2003, p. 41)

3- NMP et responsabilité :

Cette section s’inspire de l’examen de **Thomas** des questions de responsabilité liées au NMP et à la réforme administrative. Le but ultime de divers dispositifs visant à promouvoir la responsabilité est de prévenir les abus de pouvoir potentiels. Une tension générale liée à l’introduction des réformes du NMP réside entre la volonté de décentralisation du pouvoir en faveur des gestionnaires et des agences et la nécessité d’un contrôle politique central.

Thomas propose de considérer la responsabilité comme une obligation d’expliquer et de justifier comment on s’acquitte de responsabilités dont les origines peuvent être politiques, constitutionnelles, hiérarchiques et contractuelles. Quatre composants existent:

- l’attribution des responsabilités, en fonction des objectifs à atteindre;
- l’obligation de répondre de l’exercice de ces responsabilités;
- surveillance de la performance pour assurer le respect des instructions données;
- Sanctions possibles pour non-exécution et récompenses pour performance réussie.

En Nouvelle-Zélande, l’introduction du NMP et l’adoption de contrats et d’un format d’entreprise pour le fonctionnement des programmes publics et la prestation de services ont rendu les directeurs exécutifs responsables de différentes manières vis-à-vis des ministres et du Parlement.

La responsabilisation des ministres a été renforcée par le recours à des accords, des plans, des budgets, des rapports financiers et des indicateurs de domaines de résultats clés.

La responsabilité devant le Parlement a été maintenue grâce à la présentation de budgets, de prévisions budgétaires, de plans et de rapports annuels.

Cependant, bien que les directeurs généraux soient devenus ceux qui comparaissent devant les commissions parlementaires, les ministres restaient en principe responsables du fonctionnement des ministères devant le Parlement. De nombreux observateurs jugent le nouveau système un succès.

Au Royaume-Uni, le programme **Next Steps** aurait été utilisé pour promouvoir une plus grande ouverture et une plus grande responsabilisation: La répartition des responsabilités entre les ministres et les directeurs généraux n’en reste pas moins claire. En ce qui concerne le Parlement, les ministres sont responsables des grandes politiques mises en œuvre par les agences exécutives. Pourtant, ils ont clairement fait savoir qu’ils ne

répondraient pas aux questions concernant la gestion des agences, et la tendance est que de plus en plus de dirigeants exécutifs deviennent "responsables" devant les comités parlementaires sur de telles questions. En outre, il est affirmé que les relations entre les ministres et les directeurs généraux se sont resserrées à bien des égards.

Auparavant, il pouvait y avoir plusieurs niveaux de hauts fonctionnaires entre le ministre et ceux qui étaient désormais responsables des affaires opérationnelles. Maintenant, les directeurs généraux relèvent directement des ministres et ceux-ci ont mis en place un certain nombre de mécanismes de contrôle pour garantir la responsabilité:

- approbation des documents-cadres des agences qui définissent les responsabilités des agences;
- approbation des plans d'entreprise et d'entreprise soumis par les agences;
- participation à la nomination des directeurs généraux; et
- L'approbation des objectifs de performance annuels.

D'autre part, des mécanismes tels que la privatisation et la sous-traitance signifient que les marchés sont censés remplacer la direction, le contrôle et la surveillance politiques et administratifs centralisés. En particulier, la privatisation signifie que le principe de la responsabilité publique est plus ou moins complètement abandonné. La sous-traitance implique également une réduction de la surveillance et de la responsabilisation.

Enfin, il y a la responsabilité liée au rendement et aux résultats. La réclamation est que, dans le cadre du mécanisme national de prévention, des informations complètes seront fournies sur les performances des agences. Cependant, comme indiqué ci-dessus, il existe d'importants obstacles politiques, institutionnels, financiers et techniques au développement de mesures de performance. Par exemple, comment mesurez-vous la qualité de la prestation de services dans différents domaines tels que le bien-être social, la santé, l'éducation, les transports, la communication, etc. Comment mesurer les changements pour le meilleur ou pour le pire? Dans quelle mesure les ministres et les fonctionnaires s'exposent-ils à des évaluations négatives? À cet égard, l'expérience est très limitée.

Conclusion

Tant dans les pays développés que dans les pays en développement, la doctrine du NMP a été proposée comme une réponse appropriée visant à rendre l'administration du secteur public plus efficace, efficiente et réactive. Un certain nombre de mesures telles que le petit gouvernement, la gestion professionnelle, l'orientation vers la production, le système de redevabilité basé sur la performance, les mesures de performance, la planification

stratégique, la gestion de la qualité, la sous-traitance, la privatisation, la budgétisation de la production, la comptabilité d'exercice etc. ont été prises pour améliorer la performance du secteur public dans les pays développés et en développement.

Bien que les pays développés et les pays en développement aient essayé au fil des ans de mettre en œuvre des mesures de réforme, l'intensité de la mise en œuvre des réformes est beaucoup plus faible dans le cas des pays en développement. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'impact des programmes de réforme, l'expérience montre que son succès relatif n'a été que dans les pays développés.

Seuls quelques pays en développement (l'Inde et la Chine, par exemple) et quelques pays industrialisés émergents ont montré des perspectives. Une grande majorité des pays en développement, y compris les pays de l'ancien bloc soviétique, s'efforcent de faire face à la nouvelle situation. Bien que le programme de réforme en soit à ses débuts, il se heurte à de nombreux problèmes dans les pays développés et en développement.

Les **critiques** soutiennent que l'argument en faveur de l'introduction du système de MNP n'est pas convaincant, d'autant plus qu'il n'a pas réussi à résoudre les problèmes cruciaux d'éthique, de responsabilité, de distribution non partisane et d'administration. Plus important encore, la logique fondamentale de la primauté du secteur privé sur le secteur public en termes de critère d'efficacité n'est pas concluante.

Les problèmes identifiés concernant la mise en œuvre de Le MNP dans son contexte d'origine indique un certain nombre de pièges qui devraient mettre en garde contre l'exportation de telles idées et modèles vers les pays en développement.

Bibliographie

- Atreya, B. (2002). *the Applicability of NPM to developing countries a case from Nepal*. Melbourne: Victoria university.
- Bekhechi-Chouikhi, S., & Benmansour, A. (2016). Le nouveau Management public et la modernisation de l'administration publique. *مجاميع المعرفة*, 14-28.
- Constantinou-Miltiadou, M. (2015). *New Public Management in Cyprus*. university of leicester.

- Ehsan, M. (2003). Origin, ideas and practice of new public Management lessons for developing countries. *Aian affairs* , 30-48.
- Gruening, G. (2001). Origin and theortical basis of NPM. *international public management journal* , 1-25.
- Hood, c. (1991). a public Management for all seasons? *Public Administration* , 3-19.
- islam, F. (2015). New public Management a dominating paradigm in public sectors. *African journal of political sciences and international relations* , 141-151.
- kalimullah, N. A., Alam, A., & Ashaduzzaman, N. (2012). New public Management :emergences and principles. *BUP Journal* , 1-22.
- Kolthoff, E., Huberts, L., & Heuvel, H. V. (2007). *the Ethics of New Public Management: is integrity at stake?* université Libre d'Amsterdam.
- Pollitt, C. (2007). the New public management : An overview of its current status. *Administration et Management public* .
- Samartunge, R., Alam, Q., & Teicher, J. (2008). Les réformes du nouveau Management public en Asie compraison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et sud-est . *Revue Internationale des sciences administratives* , 27-50.
- تیشات, س. (2015). آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد. بومرداس :جامعة بومرداس.
- عدمان, م. (2015). التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة. الجزائر : جسور.