

CONTROLE DE GESTION PUBLIC : FONDEMENTS ET SPECIFICITES

PUBLIC MANAGEMENT CONTROL: FOUNDATIONS AND SPECIFICITIES

HAIROUT WIDAD

DOCTORANTE

LABORATOIRE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES
(LAREME)

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES MOHAMMEDIA
UNIVERSITE HASSAN II, CASABLANCA

AGOUZOU INES

DOCTORANTE

LABORATOIRE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES
(LAREME)

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES MOHAMMEDIA
UNIVERSITE HASSAN II, CASABLANCA

JAMAL YOUSSEF

ENSEIGNANT CHERCHEUR

LABORATOIRE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES
(LAREME)

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES MOHAMMEDIA
UNIVERSITE HASSAN II, CASABLANCA

Résumé :

Le contrôle de gestion dans le secteur public est un sujet qui suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs. Cette pratique managériale qui a vu le jour dans le secteur privé a été transposée au secteur public dans le cadre du paradigme du New public management (NPM) qui est venu proposer des solutions pour remédier aux dysfonctionnements de la gestion publique, son idée principale est d'emprunter des outils de gestion qui ont fait preuve dans le secteur privé et de les introduire dans la gestion publique. Toutefois, cette simplicité apparente de transposition cache derrière elle un problème de taille, celui de la pertinence et de l'adaptation de ces outils à ce nouveau contexte. L'objectif de notre article est de mettre la lumière sur les spécificités de la gestion publique et leur impact sur la fonction contrôle de gestion tout en abordant les enjeux du contrôleur de gestion dans ce secteur.

Mots clés :

Nouveau Management Public, Contrôle de gestion, Economie, Efficacité, Efficience

Abstract:

Management control in the public sector is a topic that is attracting growing interest of researchers. This managerial practice, which has emerged in the private sector, has been transposed to the public sector within the framework of the paradigm of New Public Management (NPM), which came up with solutions to remedy the dysfunctions of public management. The main idea of NPM is to borrow management tools that have demonstrated their interest in the private sector and introduce them to public management. However, this simplicity apparent of transposition hides behind a major problem, that of the relevance and adaptation of these tools to this new context. The objective of our article is to shed light on the specificities of public management and their impact on the management control function while addressing the challenges of the management controller in this sector.

Keywords:

New Public management, Management control, Economy, Efficiency, Effectiveness

Introduction:

La gestion publique a connu une série de réformes à travers le monde visant la modernisation de l'État. L'introduction de processus de management à la gestion publique ne s'est pas faite d'un seul coup mais par des démarches progressives (Bartoli & Hervé, 2011). La bureaucratie wébérienne formalisée comme véritable idéal type et condition d'efficacité de la gestion publique a été remise en cause suite au changement du contexte politique, économique et social donnant ainsi l'occasion à l'émergence et au développement d'un nouveau courant de pensée à la fin des années 70 qui est celui du New Public Management (NPM). Ce paradigme a mis en place les fondements pour un nouveau fonctionnement du secteur public reposant sur les principes et les modes de management du secteur privé et donnant ainsi naissance à une grande vague de réformes entreprises par différents pays à travers le monde via des conceptions et des modalités spécifiques mais dont l'esprit et la vocation sont identiques (Bartoli & Hervé, 2011). Ce courant est alors à l'origine de transposition des techniques de management en général, et du contrôle de gestion en particulier, vers le secteur public. Certes, ce secteur a ses propres caractéristiques et ses spécificités qui devraient être prises en considération pour réussir cette transposition (Demeestère, 1989), ceci est à l'origine de réflexions sur les spécificités du contrôle de gestion dans le secteur public et ses facteurs de succès. D'ici apparait la légitimité de notre problématique : **Comment le contrôle de gestion est introduit et adapté aux spécificités de la gestion publique ?**

Dans cet article, nous nous arrêtons dans un premier temps sur le contexte de la transposition du contrôle de gestion à la gestion publique, ses fondements et ses modalités, pour aborder par la suite les spécificités et les enjeux du contrôle de gestion public.

1. CONTROLE DE GESTION PUBLIC : REVUE DE LA LITTERATURE

1.1 NPM : EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DU COURANT

1.1.1 Origine et expansion :

L'origine du courant du NPM (ou Nouveau Management Public en français), remonte aux années 80. Il est tout d'abord apparu au Royaume-Uni qui s'est engagé dans un lourd mouvement de privatisation et s'est investi dans un grand chantier de réforme de la gestion publique avec comme enjeux l'amélioration de la qualité des prestations publiques et une meilleure gestion des deniers publics. Dans ce sens, en 1988, des agences exécutives ont été mises en place avec comme mission la prestation des services publics tout en adoptant un

mode de fonctionnement qui ressemble à celui des entreprises privées (autonomie en matière de gestion financière, humaine et de production), toujours dans la même perspective de qualité de service public au moindre cout. Cette réforme s'est enchainée par l'élaboration d'un arsenal réglementaire convenable au nouveau contexte (la Citizen's Charter en 1991, le Deregulation and Contracting Out Act en 1994, le programme Investors in People en 1996 ou encore le Modernising Government White Paper en 1999) instituant et encourageant l'efficacité, l'efficience et l'équité de la fonction publique (Amar & Berthier, 2007).

Parallèlement au développement du management public en Royaume Uni, une vague de réforme a été lancée en Nouvelle Zélande dès 1984 pour faire face à la crise financière qu'a connue le pays à cette époque. Ces réformes ont touché le partage des responsabilités, les finances publiques, la gestion locale et la fonction publique en générale (Amar & Berthier, 2007).

Montrant, au moins sur le plan théorique à l'époque, ses apports à la modernisation de la gestion publique, le NPM n'a cessé de susciter l'intérêt des états qui ont adhéré successivement à sa dynamique, les Etats Unis en (1993), le Canada en (1994), la Belgique en (1994), le Japon en (1996), l'Allemagne en (1999)...En France, L'adhésion à ce courant a pris du temps, il fallait attendre les années 2000 pour entreprendre des mesures s'inscrivant dans le cadre du NPM. De même, pour certains pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que plusieurs pays en développement, l'adhésion à cette dynamique de changement de la gestion publique ne s'est faite qu'au début des années 2000 pour palier à son inefficacité et faire face à un environnement qui évolue en continu. Des dispositifs internationaux ont été institués dans le même sens à l'instar des chartes de la fonction publique adoptées par les pays africains en 2001 et par les pays ibéro-américains en 2003.

Au Maroc, la volonté de moderniser la gestion publique est affichée depuis longtemps. En 1998, un pacte de bonne gestion a été conçu avec comme objectif d'édifier une administration moderne sur la base de la moralisation de la vie administrative, la rationalisation de la gestion publique...Dans le même esprit, le plan de développement économique et social (2000-2004) est venu avec un axe dédié à la réforme administrative avec de nouveaux concepts tels que le rapprochement de l'administration des administrés et la rationalisation de la gestion des ressources humaines.... Depuis lors, les politiques gouvernementales se sont toutes orientées

dans ce sens à travers la loi de finance de 2003 et les programmes de modernisation des différents départements ministériels (Lahjouji & El Menzhi, 2018). Le processus s'est poursuivi à travers plusieurs tentatives de réformes dont la plus récente est la loi organique relative à la loi de finance instituant une gestion publique axée sur les résultats et orientée vers le pilotage de la performance des organisations publiques.

Compte tenu de l'évolution progressive qu'a connue ce courant de pensée à travers le monde, sur le plan théorique et pratique, le NMP s'est imposé comme le concept phare dans toutes les réformes des organisations publiques (Pollitt & Bouckaert, 2004). Le succès de ce système est dû à sa présentation comme solution aux problèmes qui caractérisaient le contexte politique, économique et social au cours des trois dernières décennies du 20^{ème} siècle et qui sont à l'origine de son émergence et son développement.

1.1.2 Facteurs d'émergence :

La lecture de l'histoire de ce courant fait montrer que plusieurs facteurs peuvent expliquer son émergence et son évolution. Il s'agit de:

- L'inefficacité de la gestion publique qui se traduisait par un déficit public et un endettement élevé des états. Les crises financières sont de ce fait, souvent apparues comme les principaux facteurs déclenchant des réformes administratives (Amar & Berthier, 2007).

Dans ce sens, il est à mentionner que le NPM a succédé à de nombreuses tentatives de réforme et de modernisation du secteur public comme le Planning Programming Budgeting System (PPBS) aux États-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France. Ces réformes qui datent des années 60 avaient comme objectif de mieux gérer les deniers publics sur la base d'une évaluation par le biais d'études coûts-bénéfice ou coûts-efficacité des projets programmés. Ces réformes ont été abandonnées respectivement en 1971 et 1984 à cause de leur complexité et de leur insuffisance méthodologique (Lahjouji & El Menzhi, 2018).

- La remise en cause du rôle de l'état (Néolibéralisme) qui a pris l'essor au milieu des années 1970 et s'est traduite par des revendications de limitation du rôle de l'Etat en

matière économique, sociale et juridique et l'ouverture de nouveaux domaines d'activité à la loi du marché ;

- Des nouvelles demandes sociales des citoyens qui revendiquaient une qualité supérieure des services publics et une pression moins forte en matière de fiscalité. Les usagers des services publics s'imposaient ainsi comme des clients (consommateurs) et comme des actionnaires (fiscalité).

Tous ces facteurs, ont participé, et peuvent expliquer la genèse de ce paradigme du NPM qui venait répondre à ces problèmes à travers de nouvelles méthodes de gestion « management » que nous détaillerons ci-dessous mais après la définition du concept du management public.

1.2 FONDEMENTS ET MODALITES DU NPM

1.2.1 Le NPM : Concepts et portée

En parlant du management public, la première chose qui attire l'attention est la composition paradoxale du concept, « management » un terme souvent employé dans les entreprises privées et « public » renvoyant au secteur public et aux politiques publiques dans un emploi plus large. Ce concept est toujours évoqué dans les politiques de réformes afin de désigner un nouveau mode de gestion voir de fonctionnement des organisations publiques.

Le management est de ce fait considéré comme un nouveau mode de gestion, d'où la légitimité de se demander sur ce qui caractérise le management et le rend différent de la gestion.

On ne peut aborder ce point sans évoquer Henri Fayol qui se fut le premier à instaurer les bases à la définition contemporaine du management « *fonction administrative* » reposant sur la prévision, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle donnant ainsi un rôle central à l'encadrement dans la conduite des organisations (Bartoli & Hervé, 2011). Plusieurs définitions se sont succédées par la suite déclinant ainsi le concept de management autour de quatre processus, la planification, l'organisation, l'animation et l'évaluation. Nous proposons ici la définition de Raymond-Alain Thiétart « *Le management est l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Thiétart, 2003).

A la fin des années 1970, et suite aux crises récurrentes et de grande ampleur qu'a connues le monde (voir facteurs d'émergence), la recherche de solutions afin d'améliorer la performance publique s'est imposée mettant en cause l'idéaltype d'organisation de Max Weber reposant

sur la bureaucratie comme garant d'efficacité de la gestion publique axée exclusivement sur les moyens. Le modèle traditionnel de pilotage de la performance publique (Lorino, 1999) s'est trouvé fortement remis en question en faveur d'un nouveau mode empruntant ses outils du secteur privé et introduisant ainsi la notion de management et de performance au secteur public donnant naissance de ce fait au « *management public* ». Nous proposons dans ce sens la définition d'A. Bartoli qui définit le management public comme étant « *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). Le New Public Management ou la nouvelle gestion publique s'articule de ce fait autour de la programmation, la coordination, la contractualisation et l'évaluation des décisions (ex ante et ex post). Plus concrètement, il instaure les principes des trois E « Économie, Efficacité et Efficience » (Urio, 1998).

1.2.2 Fondements et enjeux:

A travers la lecture des facteurs et du contexte d'émergence du courant du NPM, nous pouvons conclure que ce courant est en interaction avec de nombreux courants de pensée le courant néoclassique, la théorie des organisations, la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété,... (Bartoli & Hervé, 2011). Il s'inscrit parfaitement dans la logique de la théorie des choix publics reposant sur le principe de Moins d'état-mieux d'état (Keraudren, 1993) , revendiquant la privatisation, critiquant les effets pervers de l'intervention publique et stipulant que la solution aux problèmes sociaux réside dans le marché, à travers la privatisation, la contractualisation des services, l'organisation de la concurrence inter-organisationnelle, l'adoption des systèmes de rémunération de la performance comme solutions aux problèmes sociaux.

Inefficacité, bureaucratie, rigidité des procédures, cout élevé, manque d'innovation, centralisation des pouvoirs,... sont autant de problèmes dont souffre la gestion publique. Dès lors, les enjeux du NPM sont de:

- Elargir les marges de manœuvre des gestionnaires publics qui deviennent des managers (Encadrement) ;
- Considérer les usagers des services publics comme des clients qu'il faut satisfaire avec un service de qualité,
- Optimiser les dépenses et minimiser les coûts au maximum.

2. Modalités du NPM

L'idée centrale du NPM est de donner un nouveau souffle à l'appareil étatique en s'inspirant de l'esprit de l'entreprise du secteur privé. Ceci consiste essentiellement à transposer des modèles, des outils et des démarches qui ont fait preuve dans les entreprises du secteur privé aux organisations publiques afin de palier à leur inefficacité et de remédier à leurs dysfonctionnements. Ceci est à l'origine de l'émergence de nouvelles notions dans le secteur public comme la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance ou encore l'évaluation.

Malgré la grande diffusion de ce courant à travers le monde, il est à signaler que l'ampleur et la portée des réformes entreprises diffèrent d'un pays à un autre, donc on ne peut parler d'un système unique du NPM (Schedler & Proeller, 2000 ; Christensen & Laegreid, 2001 ; De Chatillon & Desmarais, 2012) mais de plusieurs systèmes dont les fondements, les enjeux et les modalités sont identiques comme nous allons voir ci-dessous. Ces systèmes ont été bâtis, tous, sur des composantes majeures qui sont systématiquement présentes dans toutes les réformes administratives entreprises par les états (De Chatillon & Desmarais, 2012) . Il s'agit de ces trois composantes :

- *Le managérialisme* : ce mouvement est souvent caractérisé par la recherche de la performance à travers l'orientation client - dans le sens où l'utilisateur de services publics est considéré comme un client qu'on doit satisfaire- et à travers la maîtrise des coûts des actions publiques. Ces deux facteurs communs à toute politique de réforme de la gestion publique sont en lien direct avec les facteurs déclenchant ce mouvement notamment les exigences accrues des citoyens et les déficits publics.
- *La responsabilisation* : ce mouvement instaure le principe d'autonomie dans la gestion publique à travers la responsabilisation des managers et des organisations de leurs objectifs et de leurs coûts ce qui est à la base d'introduction du management par objectif et des outils de Reporting dans les organisations publiques.
- *La contractualisation* : le NPM préconise l'insertion des organisations publiques dans des réseaux élargis de parties prenantes comme levier de la performance publique d'où le recours à la contractualisation pour gérer ces relations multiples.

Ces composantes, voir principes fondateurs de ce courant, impliquent l'instauration d'outils ou de modalités (De chatillon, 2012) qui permettront l'instauration de ces principes et accompagneront l'aboutissement des réformes. S'inspirant des outils de management qui ont fait preuve dans la sphère privée, des pratiques de management se sont peu à peu répandues dans la sphère publique, constituant le courant du Nouveau Management Public (NMP). Il s'agit notamment de:

- *La planification stratégique* : c'est la notion de " projet d'entreprise " qui se décline dans les services publics pour permettre de définir des objectifs stratégiques issus des orientations de politique générale et orienter les efforts vers le même sens (LAMARZELLE, 2008). Cette technique est indispensable pour se situer par rapport aux objectifs de l'organisation et pouvoir mesurer par la suite son efficacité, son efficience et sa pertinence sur la base des objectifs préalablement définis.
- *Le management de la qualité* : qui est le garant de la satisfaction des usagers des services publics. Cette technique est une composante importante des projets de modernisation administrative.
- *L'introduction des TIC* : ce volet est au cœur des stratégies de réformes administratives. Le développement des TIC influence les modes d'organisation professionnelle et les pratiques sociales. En interne, elles contribuent à renforcer le management des organisations publiques, et en externe, elles permettent d'instaurer de nouvelles formes de démocratie et de bonne gouvernance (transparence, équité...).
- *Le management des RH* : les ressources humaines constituent la pierre angulaire de ces réformes qui ne peuvent aboutir sans leur adhésion et leur implication. Management participatif, plan formation, bilan sociaux, évaluation de la performance.... sont autant d'outils et méthodes qui ont été introduits dans le secteur public avec comme objectif de donner du sens à l'action et faire adhérer les ressources humaines dans cette démarche de réforme.
- *La gestion financière* : dans le secteur public il s'agit notamment de la veille aux grands équilibres déterminés par les choix politiques. D'autres techniques ont été introduites pour faciliter le pilotage des organisations publiques à l'instar de l'analyse financière, suivi de trésorerie et de la dette,....
- *Le contrôle de gestion* : garant du bon déroulement des activités de l'organisation et de leur adéquation avec les orientations stratégiques, les outils de contrôle de gestion tels

que les tableaux de bord et la comptabilité analytique permettent un appui à la prise de décision et au pilotage de la performance des organisations publiques. Le contrôle de gestion suppose la mise en place préalable de toutes les composantes précédentes, c'est l'aboutissement de l'instauration d'un système intégré de gestion qu'il faut « maîtriser » afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Toutefois la mise en place de ce dispositif est confrontée à des contraintes spécifiques à la gestion publique et suppose une réflexion sur la prise en compte de ces spécificités de la gestion publique dans la conception et la mise en place du dispositif de contrôle de gestion dans les organisations publiques.

3. LE CONTROLE DE GESTION PUBLIC : SPECIFICITES ET ENJEUX

3.1 SPECIFICITES DE LA GESTION PUBLIQUE

L'objectif principal de toute entreprise est la maximisation de sa rentabilité économique et financière. Cette fin a été même à l'origine de l'émergence du contrôle de gestion dans les grandes entreprises industrielles américaines (Modèle Dupont).

De ce fait, dans le secteur privé, le contrôle de gestion est principalement tourné vers l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, chose qui n'est pas toujours valable pour les organisations publiques. L'introduction du contrôle de gestion dans les organisations publiques s'est faite dans un enjeu d'inculquer la culture de la performance à la gestion publique par la définition des objectifs à atteindre et la mesure des réalisations par rapport aux prévisions et espérances, autrement, dans une perspective d'instauration des principes des trois E « Économie, Efficacité et Efficience » (Urio, 1998) comme nous l'avons vu plus haut. Ces notions mettent en relation trois concepts ; objectifs, moyen et résultats. De ce fait, nous abordons les spécificités de la gestion publique au point de vue de ce triptyque fondant le contrôle de gestion (El Gadi, 2006).

3.1.1 Objectifs :

La vocation du contrôle de gestion est d'aider l'organisation à améliorer sa performance. Sa mise en place effective ne peut se faire alors sans la détermination d'un support d'évaluation de cette performance (Makaoui & Hassine, 2018). De ce fait, la définition des objectifs est un préalable indispensable au contrôle de gestion puisque c'est en se référant à ces derniers que

le contrôleur de gestion pourra mesurer les réalisations et se prononcer sur la performance de l'organisation (en comparant les réalisations aux objectifs), ressortir les écarts, les analyser, les ajuster..... . Toutefois, dans le secteur public, cette étape n'est pas évidente puisque l'arbitrage entre les attentes des parties prenantes est politique (Berland & De Ronger, 2010). Traduire des objectifs politiques en objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis) n'est pas évidente.

3.1.2 Moyens :

En termes de moyens, il est clair que les organisations publiques sont soumises à des règles de gestion particulières en lien avec le système des finances publiques de l'état. Approche d'élaboration du budget de l'Etat, comptabilité publique, code des marchés publics, gestion des fonctionnaires.... sont autant de démarches et de procédures qui impactent la gestion des moyens des organisations publiques et qui réduisent les marges de manœuvres du contrôleur de gestion. A cela, il faut ajouter qu'au sein des établissements publics c'est la logique de la maîtrise de la dimension technique qui règne au détriment de celle de la dimension économique (coûts, profit....).

3.1.3 Résultats :

En matière de résultats, la contrainte qui se pose dans les organisations publiques est de pouvoir mesurer ces résultats. Ceci n'est pas évident pour certaines prestations qui restent difficiles à mesurer d'une part. D'autre part se pose le problème de la coproduction qui associe ces organisations à d'autres parties et qui rend difficile de mesurer la contribution de chacune. Enfin, dans les organisations publiques, il est souvent difficile de faire le lien entre les moyens mobilisés et les résultats atteints (activité discrétionnaire).

3.2 ENJEUX DU CONTROLE DE GESTION PUBLIC

Les spécificités de la gestion publique que nous avons abordées plus haut placent le contrôleur de gestion face à des défis notamment :

- ✓ La difficulté de traduire des objectifs politiques en modalités pratiques ;
- ✓ La difficulté de mesurer les résultats vu la diversité des missions de ces organisations, leur caractère administratif et la coproduction qui associe l'administration à d'autres parties ;

- ✓ Le caractère discrétionnaire des activités de ces organisations qui rend difficile de juger leur efficacité ;
- ✓ L'obligation de se conformer aux règles particulières de la gestion publique ;
- ✓ A cela, il faut ajouter le problème de la culture organisationnelle de ces organisations qui ont souvent du mal à accepter le contrôle.

Les enjeux du contrôleur de gestion dans ce contexte particulier sont de ce fait de :

- **Contribuer à la définition de la stratégie et assurer sa déclinaison :** les stratégies des EEP doivent émaner des politiques publiques et orientations gouvernementales. Les efforts des contrôleurs de gestion devraient s'orienter dans le sens de pouvoir traduire la vision stratégique en objectifs SMART ;
- **Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle en jouant le rôle de courroie de transmission entre le niveau stratégique et tactique:** L'enjeu du contrôleur de gestion à ce niveau est de veiller à la clarification des objectifs à tous les niveaux de l'organisation, via les outils adéquats, tout en instaurant un dialogue de gestion (documenter et objectiver dans tous les sens) permanent par rapport aux objectifs de l'organisations, contraintes, écarts, réajustements.....
- **Contribuer à la mise en place d'un système de suivi-évaluation efficace :** L'enjeu à ce niveau est de pouvoir mettre en place un Système de Mesure de la Performance avec les bons indicateurs et les outils adéquats afin de fournir les éléments nécessaires à la prise de décision ;
- **Enfin,** le grand combat du contrôleur de gestion public dans ce contexte est de se faire accepter comme un levier de l'atteinte des objectifs escomptés en jouant pleinement son rôle d'accompagnateur et d'appui aux différents niveaux de l'organisation et de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à cette dynamique. L'implication de la direction à ce chantier est d'une importance primordiale également.

CONCLUSION :

Le contrôle de gestion dans la sphère publique est en vogue ces dernières années malgré que son cadre de référence (NPM) fait face actuellement à de nombreuses critiques. Certains chercheurs parlent même d'une ère Post-NMP (De Chatillon et Desmarais, 2012). Ceci a donné naissance à de nouveaux concepts tels que la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006), la Gouvernance de l'ère digitale (Dunleavy et al., 2006), ou l'Etat néo wébérien (Cepiku et Meneguzzo, 2011) ...

Toutefois, malgré ces remises en cause, le NPM continue à se diffuser dans plusieurs pays, notamment ceux en développement et le contrôle de gestion dans le secteur public est un sujet d'actualité dans les organisations publiques et dans les universités.

Dans ce sens, il est à mentionner également qu'un système de contrôle de gestion efficace au sein des organisations publiques, permettra de consolider le système d'évaluation des politiques publiques puisque l'aboutissement de ces politiques n'est que l'aboutissement des stratégies des différents ministères, établissements et entreprises publiques.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

• ARTICLES DE REVUE

- AMAR, A. & BERTHIER, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Revue Gestion et management publics*, vol. 5, pp. 1-14.
- Bartoli, A. & Hervé, C. (2011). Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?. *Informations sociales*, n° 167, pp. 24-35.
- CEPIKU, D.; MENEGUZZO, M. (2011). Public Administration Reform in Italy : A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism ?. *International Journal of Public Administration*, Vol. 34, pp. 19-25.
- Christensen, T. et Laegreid, P. (2001). *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot, Ashgate, 364 p.
- De Chatillon, E.A. & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?. *Management international*, Vol. 16, n°3, pp. 10-24.
- Demeestère, R. (1989). Y-a-t-il une spécificité du contrôle de gestion dans le secteur public ?. *Politiques et management public*, vol. 7, n° 4, pp. 33-45.
- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., BASTOW, S.; TINKLER, J., (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance, *JPART* , vol. 16, pp. 467–494.

- Keraudren, P. (1993). Le nouveau management public en Grande-Bretagne depuis 1979: Un échec relatif. *Revue française de science politique*, Vol. 43, No. 4, pp. 655-672.
- Lahjouji, K. & El Menzhi, K. (2018). Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports, <hal-01801445>.
- Lorino, P. (1999). À la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public*, vol. 17, n° 2.
- MARKAOUI, K. & HASSINE, M. (2018), Les paradigmes classiques du contrôle de gestion sont-ils applicables à l'hôpital ?, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 7.
- OSBORNE, D. (2006). The new public governance?. *Public Management Review*, vol 8, n° 3, pp. 377-387.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2000). *New Public Management*, Berne, Haupt, 299 p.
- 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, pp.91-124.

• **LIVRES:**

- Bartoli, A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, collection management public, 2ème édition.
- Berland, N. & De Ronger, Y. (2010), *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*, Pearson, première édition.
- El gadi, A. (2006), *Stratégie de modernisation de l'administration, Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public*, Travaux et recherches, RABAT NET MAROC, première édition.
- Lamarzelle, D. (2008), *Management public et modernisation des services publics*, Réseau Europa.
- Thiétart, R. A. (2003), *Le management*, PUF, coll. « Que sais-je ? », (11e édition).