

Nouveau management public et digitalisation : Une analyse théorique à l'ère de la modernisation du secteur public au Maroc

New management public and digitalization: A theoretical analysis in the era of public sector modernization in Morocco

Zineb GANTAR, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherches sur La Nouvelle Économie et Développement (LARNED)
Faculté des sciences juridiques, Économiques et sociales AIN SEBAÂ
Université Hassan II de Casablanca –Maroc*

Karim SABRI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherches sur La Nouvelle Économie et Développement (LARNED)
Faculté des sciences juridiques, Économiques et sociales AIN SEBAÂ
Université Hassan II de Casablanca -Maroc*

Adresse de correspondance :	FSJES-Ain sebaâ 2634, Route des Chaux et Ciments Beausite, Casablanca Université Hassan II de Casablanca, Maroc 0522343482.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	GANTAR, Z., & SABRI, K. (2025). New management public and digitalization: A theoretical analysis in the era of public sector modernization in Morocco. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 520–535. https://doi.org/10.5281/zenodo.15253224
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 14/03/2025

Accepted: 19/04/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET DIGITALISATION : UNE ANALYSE THEORIQUE A L'ERE DE LA MODERNISATION DU SECTEUR PUBLIC AU MAROC

Résumé:

Cet article s'articule autour du Nouveau Management Public (NMP), qui a vu le jour au Royaume-Uni dans les années 1980, il constitue la base des réformes majeures visant à moderniser la gestion publique dans de nombreux pays à travers le monde. Dans l'objectif de remplacer la gestion publique traditionnelle par la nouvelle gestion publique, le Maroc s'est engagé dans ce projet de réformes. Et la digitalisation du secteur public marocain ; le digital est un terme multifacette, considéré de nos jours comme la quatrième révolution industrielle, génératrice d'opportunités économiques et sociales considérables, mais qui entraîne également des transformations sans précédent.

Le Maroc reconnaît que le digital est un levier crucial pour répondre aux enjeux socio-économiques, notamment l'amélioration de la qualité des interactions entre les citoyens et l'administration, l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale et la diminution des inégalités sociales, ainsi que le rôle stratégique du NPM associé à la digitalisation dans le processus de modernisation du secteur public marocain.

Le présent article a pour objectif de mettre la lumière sur le rôle de la transformation numérique sur l'efficacité, la transparence et la réactivité des administrations, dans le cadre des principes du NPM qui répondent aux dysfonctionnements de l'administration traditionnelle, et ceux dans un contexte marqué par la modernisation du secteur public marocain. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour construire un modèle conceptuel théorique qui met en lumière l'interaction entre les réformes inspirées du NPM et les avancées digitales dans le processus de modernisation et de transformation du secteur public au Maroc.

Mots clés : NPM, digitalisation, modernisation, secteur public, performance.

JEL Classification : H11

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article focuses on New Public Management (NPM), which originated in the UK in the 1980s and forms the basis of major reforms aimed at modernizing public management in many countries around the world. With the aim of replacing traditional public management with New Public Management, Morocco has embarked on this reform project. And the digitalization of the Moroccan public sector; digital is a multifaceted term, considered today as the fourth industrial revolution, generating considerable economic and social opportunities, but also entailing unprecedented transformations.

Morocco recognizes that digital is a crucial lever for meeting socio-economic challenges, notably improving the quality of interactions between citizens and the administration, enhancing the competitiveness of the national economy, and reducing social inequalities, as well as the strategic role of NPM associated with digitalization in the process of modernizing the Moroccan public sector.

The aim of this article is to shed light on the role of digital transformation on the efficiency, transparency, and responsiveness of administrations within the framework of NPM principles that respond to the dysfunctions of traditional administration and in a context marked by the modernization of the Moroccan public sector. This is why we have opted to build a theoretical conceptual model that highlights the interaction between NPM-inspired reforms and digital advances in the process of modernizing and transforming Morocco's public sector.

Keywords: NPM, digitalization, modernization, public sector, performance.

Classification JEL: H11

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Face à une mondialisation accrue et des exigences citoyennes grandissantes, le Maroc a depuis de nombreuses années pris l'initiative audacieuse de moderniser son secteur public. Cette modernisation repose sur deux piliers essentiels : le Nouveau Management Public (NPM) et la digitalisation. Le New Public Management (NPM) est une notion relativement nouvelle. Ce terme a été introduit pour la première fois dans un article par l'anglais Christopher Hood en 1991. À travers cette idée, ce professeur spécialiste vise à détailler les changements considérables dans la manière de gérer et d'administrer les organisations publiques, suite aux réformes. L'objectif est d'appliquer aux administrations publiques les techniques et approches de gestion habituellement destinées au secteur privé.

Ainsi, le NPM s'est imposé comme un élément central dans la réforme des structures publiques (Politt & Bouckaert, 2004), et «*constitue un paradigme dominant dans la discipline de l'administration publique*». (kalimullah, et al., 2012, p. 10). Dans le but d'optimiser la performance de la gestion publique, le Maroc a rejoint ce projet de modernisation et a mis en place diverses réformes affectant plusieurs domaines économiques.

L'impact de la digitalisation se fait sentir sur tous les aspects, allant de l'économie à la gouvernance, de la géopolitique aux interactions quotidiennes des individus. La numérisation, qui se caractérise par le transfert des processus, services et données vers des formats numériques, s'est répandue dans tous les domaines de la société, transformant ainsi notre monde.

La digitalisation, stimulée par les progrès des technologies de l'information, a fondamentalement modifié la façon dont les gouvernements interagissent avec leurs citoyens, leurs entreprises et les autres parties prenantes. Qu'il s'agisse d'initiatives d'administration en ligne ou de l'exploitation d'analyses de données massives, les gouvernements tirent parti des outils numériques pour rationaliser les processus, renforcer la transparence et améliorer la prestation de services. Parallèlement, les principes du NPM ont redéfini le mode de fonctionnement des organisations du secteur public. La décentralisation de la prise de décision, l'accent mis sur les résultats mesurables et les services centrés sur le citoyen sont au cœur du NPM, qui met l'accent sur un gouvernement plus efficace, plus réactif et plus responsable.

Cette révolution numérique touche particulièrement le secteur public, qui en est au centre. Dans le cadre de son engagement pour la bonne gouvernance et le nouveau management public, le Maroc, à l'instar des gouvernements du monde entier, saisit la force de la technologie pour optimiser les services rendus, augmenter la transparence et stimuler l'engagement citoyen. Cette transition digitale a profondément modifié les modèles de gouvernance et de gestion publique au Maroc, créant de nouvelles opportunités tout en soulevant des défis spécifiques. L'objectif de cet article est d'explorer de manière approfondie le NPM et la digitalisation, et d'étudier son impact sur la modernisation du secteur public au Maroc.

Dans les études existantes, les travaux de recherche sur le NPM et la digitalisation restent séparée et rares sont les études qui offre un cadre conceptuel unifie les deux concepts. Cependant dans le contexte marocain caractérisé par des réformes structurelles ambitieuses et une stratégie numérique audacieuse. Cette fragmentation freine notre compréhension d'une façon dont le management managérial et les technologies digitales interagissent pour réaliser une transformation profonde du secteur public. Il est donc essentiel de proposer un modèle conceptuel non seulement pour comprendre les effets individuel de chacun de ces leviers, mais surtout leur synergie et les cycles de rétroaction qu'ils génèrent. Notre article vise à combler ce vide conceptuel en proposant un modèle théorique qui intègre d'une manière

simultanée les principes du NPM et les outils de digitalisation dans le but d'éclairer les mécanismes de modernisation et d'orienter les futures réformes publiques au Maroc.

Notre recherche, qui appuie les aspirations liées aux réformes et à la transformation numérique des services publics, vise à répondre aux interrogations suivantes :

- Quels sont les facteurs clés de succès pour le NPM et la digitalisation en vue de moderniser le secteur public et optimiser la performance ?
- Comment la transformation digitale peut-elle optimiser le suivi de la performance et l'évaluation des résultats dans l'administration publique, en conformité avec les principes du NPM?
- Quelles sont les initiatives et stratégies fournies par l'État marocain dans le cadre de développer la digitalisation au sein des administrations publiques ?
- Dans quelle mesure l'interaction entre NPM et digitalisation influence-t-elle le processus de modernisation et de transformation de l'administration publique marocaine ?

Pour répondre à ces interrogations, notre article se structure en cinq sections essentielles : la première section sera consacrée à mettre le NPM et la digitalisation dans un cadre conceptuel, la deuxième section sera dédiée à l'explication de l'adoption du NPM et du numérique par l'administration publique marocaine, la troisième section a pour objet le rôle de la digitalisation et du NPM dans la concrétisation des principes de performance, d'efficacité et de transparence, la quatrième section sera réservée pour présenter et analyser les initiatives et stratégies fournies par le Maroc pour une transformation digitale des administrations publiques, et dernièrement la cinquième section qui sera consacrée pour la présentation d'un modèle théorique conceptuel d'interaction entre le NPM et la digitalisation dans l'administration publique marocaine.

2. NPM et digitalisation : cadre conceptuel et théorique :

2.1. Qu'est-ce que le nouveau management public :

Depuis son introduction au début des années 1980, l'idée du nouveau management public s'est progressivement implantée dans la plupart des pays de l'OCDE. On l'emploie à travers le monde dans les discours politiques, les discussions gouvernementales et organisationnelles. Effectivement, le NPM se distingue des autres modèles de réformes des organisations publiques qui l'ont précédé, notamment le « Planning Programming and Budgeting System » (PPBS) développé aux États-Unis dans les années 1960, ainsi que le modèle « Rationalisation des Choix Budgétaire » (RCB) mis en place en France depuis 1968.

Christopher Hood suggère le terme « new public management » dans un article qu'il a publié en 1991. Selon cet auteur, « *Le nouveau management public est avant tout un slogan désignant un ensemble d'outils et de réformes administratives développées dans les pays de l'OCDE depuis la fin des années 1970, et accompagnant une vague idéologique favorable à l'intégration de mécanismes de marché dans l'action publique et une réduction de l'interventionnisme étatique* » (Fallon & Ficet, 2017, p.16).

Cette approche managériale moderne a introduit des outils et des techniques qui ont transformé le fonctionnement du secteur public, remplaçant l'ancien paradigme traditionnel de l'« administration publique » ou du modèle « wébérien » par ce que l'on appelle le « Nouveau Management Public (NMP) », également connu sous le nom de « nouvelle gouvernance publique », comme décrit par Osborne en 2006.

Le nouveau management public, en tant que paradigme de gestion publique, a modifié l'approche managériale traditionnelle en adoptant des pratiques et outils innovants pour remédier aux dysfonctionnements du secteur public et atteindre une performance optimale. Selon Borins (1995), dans ce contexte, il considère que le NMP est : « *une conceptualisation*

normative de l'administration publique comprenant plusieurs éléments interdépendants : fournir des services de haute qualité auxquels les citoyens attachent de la valeur ; accroître l'autonomie des gestionnaires publics; récompenser les organisations et les individus en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance exigeants ; mettre à disposition les ressources humaines et technologiques dont les gestionnaires ont besoin pour bien réussir; et reconnaître les vertus de la concurrence, en maintenant une attitude ouverte quant aux finalités publiques qui devraient être remplies par le secteur privé plutôt que par le secteur public » (kalimullah, et al., 2012, p. 8).

Il n'existe pas de définition claire du NPM dans les travaux concernant la gestion administrative. L'idée principale, largement acceptée par de nombreux auteurs, est d'appliquer les techniques de gestion du secteur privé aux entités publiques pour parvenir à une meilleure performance. Selon Pesqueux (2020), une différence marquée ou une connexion forte existe entre le New Public Management (NPM) et le management public « traditionnelle ». On peut donc le caractériser comme « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* » (Bartoli, 2005. p 98).

2.2. Définition générale de la digitalisation :

La digitalisation peut être décrite comme le processus qui cherche à convertir un objet, un instrument, une procédure ou une profession en code informatique afin d'améliorer son efficacité. L'ère numérique a débuté avec l'émergence de l'internet, où les lettres ont cédé leur place aux courriels, les salons aux forums en ligne, et les magasins physiques aux plateformes d'e-commerce. Cependant, nous assistons à une numérisation plus efficace et étendue, incluant les systèmes de réponse automatique, les caisses en libre-service, ainsi que la communication à travers les réseaux sociaux. Ceci est devenu un phénomène naturel fusionnant l'émergence d'internet et le progrès technologique quotidien.

On peut caractériser la digitalisation comme les modifications induites par l'usage de la technologie numérique dans tous les domaines de la société humaine (E. Stolterman et A. C. Fors et B. Kaplan et al. 2004), ou en tant que faculté de transformer les produits et services en versions numériques offrant des bénéfices comparés aux biens matériels (E. Henriette, F. Mondher et I. Boughzala 2015). Certains la définissent comme l'intégration ou l'expansion de l'utilisation du numérique ou de la technologie informatique par une organisation, un secteur industriel ou un pays (S. Brennen et D. Kreiss 2014).

Elle est également considérée comme une mutation du mode d'exercice du travail provoquée par l'emploi des TIC par toute organisation. Cette transformation se manifeste à travers divers niveaux : les processus, la structuration du travail, le leadership, ainsi que la façon de penser et d'agir. Selon l'OCDE, la digitalisation se définit par l'emploi de la technologie et des données numériques, ainsi que par leurs interrelations, dans le but de générer de nouvelles activités ou d'améliorer les existantes. De plus, elle distingue la digitalisation de la numérisation, cette dernière étant simplement une conversion des données et des processus analogiques en un format compréhensible par la machine. Donc, le concept de «transformation numérique» découle de l'association des deux notions (OCDE 2019).

3. L'adoption du NPM et du numérique par l'Administration marocaine :

3.1. Le NPM : Outil de modernisation de l'administration publique marocaine

L'introduction du nouveau management public au Maroc se fait dans le cadre des réformes du secteur public lancées dès les années 2000, en réponse à différents défis économiques, politiques et sociaux. D'une part, le Maroc a subi d'importants déficits budgétaires dans les

années précédant les réformes, à cause de l'augmentation des dépenses de fonctionnement qui ont entraîné une expansion exponentielle de la dette publique. Il était indispensable de réformer les finances publiques afin d'améliorer la gestion des fonds publics et de limiter les déficits budgétaires. D'autre part, la refonte de la gestion publique a été initiée dans l'objectif d'optimiser la qualité des services publics proposés.

En effet, plusieurs secteurs du service public comme la santé, l'éducation et les transports ont dû faire face à des soucis de qualité en raison de la rigidité du cadre bureaucratique et de la centralisation importante des pouvoirs décisionnels. Cette situation a engendré une augmentation de l'insatisfaction citoyenne. Pour moderniser ces services, il a fallu améliorer les infrastructures du secteur public et mettre en place des standards de qualité. Finalement, l'objectif de moderniser le secteur public a aussi été d'améliorer la transparence et la responsabilité dans la conduite des affaires publiques.

Effectivement, le gouvernement marocain a voulu assurer une gestion efficace et efficiente des fonds publics, en veillant à ce que les responsables publics soient tenus de leur performance.

En somme, le Maroc est l'un des pays précurseurs en Afrique en matière de modernisation du secteur public. Il a accompli des avancées significatives dans l'application du nouveau management public, en particulier grâce à la création en 2011 d'un ministère spécifiquement consacré à la réforme de l'administration et de la fonction publique. En outre, plusieurs réformes ont été instaurées, incluant notamment la réforme constitutionnelle, la réforme des finances publiques et les réformes associées à la gestion des ressources humaines.

3.2. La digitalisation : vers une modernisation du secteur public

La digitalisation n'est pas une idée nouvelle pour le Maroc, qui s'y est engagé depuis plusieurs décennies. La volonté de transition trouve ses origines au début des années 2000, notamment avec l'intégration dans le Plan Quinquennal 1999-2003 d'une vision de développement des télécommunications et des TIC en tant que priorité nationale et axe stratégique du progrès économique, industriel et social du Royaume. Cela a été progressivement accéléré au fil du temps, avec une avancée modeste dans les années 2001 grâce à la stratégie E-Maroc. Depuis 2009, plusieurs stratégies ont été élaborées pour opérer la transformation numérique de l'économie, de la société et du secteur public. La première grande stratégie sectorielle en matière de numérique, «Maroc numérique 2013», avait pour but de placer le Maroc parmi les pays émergents dans le secteur des technologies de l'information (OCDE, 2023).

Reconnaissant l'importance d'une telle transformation, le Maroc a mis en place l'Agence de Développement du Digital en 2017. Sa mission consiste à concevoir la stratégie de développement jusqu'en 2025 et à stimuler encore plus le secteur de l'économie numérique. Dans le secteur public, la transformation numérique s'opère de cette manière. Elle nécessite l'instauration de nouvelles méthodes de collaboration avec les diverses parties concernées, la création de nouveaux schémas de fournir un service et l'établissement de nouvelles sortes de relations. (Al-Hujran et al., 2015b).

Il est indéniable que la pandémie de Covid-19 n'a pas été qu'une simple crise éphémère, mais un catalyseur de transformation numérique indispensable et a mis en évidence le rôle crucial du numérique pour garantir une continuité des services destinés à la population. Cependant, le numérique s'est progressivement imposé comme un enjeu transversal touchant tous les ministères au sein de l'administration et du gouvernement au cours des deux dernières décennies. L'apparition des technologies numériques modernes a pour effet de placer l'information au centre des produits (Porter M.E et Heppelmann J.E, 2014). Le gouvernement marocain n'a pas échappé à cette tendance, ayant embrassé le numérique comme un outil essentiel pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services, alléger la complexité des démarches administratives et assurer la modernisation des services publics. La situation

actuelle indique qu'il y a déjà de nombreux prérequis indispensables pour la réalisation de ce projet complexe lié à la transformation numérique.

La transformation digital est bien plus qu'un simple outil technologique, c'est une véritable révolution. Cette innovation présente des possibilités concrètes pour combattre les inégalités sociales et l'isolement spatial en facilitant l'accès des usagers aux services, aux institutions, à la connaissance et aux infrastructures publiques. De plus, le digital offre des opportunités pour répondre de manière plus efficace aux enjeux grandissants du développement durable (gestion intelligente des villes, eau, énergie, mobilité, interactions avec les citoyens, etc.), dans l'optique d'accomplir les transformations transversales du pays et d'accélérer la réalisation de nombreux projets transformationnels. On parle notamment des projets visant à garantir un accès équitable aux services administratifs (services en ligne) et aux services d'éducation et de santé d'une part, et à promouvoir l'inclusion économique et financière des populations rurales et défavorisées d'autre part.

4. La digitalisation au service du nouveau management public : optimisation de la gestion et amélioration de la performance

4.1. Performance à l'ère du numérique : comment la transformation digitale encourage le nouveau management public.

Les systèmes de gestion des administrations publiques ont souvent été affectés par d'importants problèmes de fonctionnement. On les considère comme inefficaces à cause de leur structure organisationnelle, de la mission de leur institution et pour une bureaucratie jugée trop importante, coûteuse, non innovante et d'une hiérarchie jugée trop centralisée. Cela a provoqué d'importants troubles associés à la dette et au déficit (Albouy & Obeid, 2009).

Le NPM est un modèle de gestion qui a émergé dans les années 1980, conçu comme un instrument pour moderniser les administrations publiques. C'est un corpus de principes, de méthodes et d'instruments de réformes administratives initialement adoptés par divers pays membres de l'OCDE. L'objectif principal de ces réformes est de remodeler la structure organisationnelle et les techniques de gestion des administrations considérées comme dépassées, afin d'améliorer leur efficacité. Les apports du NMP « visent à « démocratiser » l'administration publique et introduire notamment des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité » (Maesschalck, 2004). « Il vise à promouvoir une culture managériale du secteur public axée sur les résultats » (Cordella and Iannacci, 2010). « Les TIC sont en effet devenu l'une des solutions les plus couramment mises en œuvre pour standardiser les procédures de travail, d'améliorer le niveau d'efficacité et de transparence des processus organisationnels » (Saoud and Bartoli, 2013).

Le NPM se définit comme un ensemble de méthodes de gestion des affaires publiques visant à minimiser les différences entre la gestion publique et la gestion privée, à rendre l'administration publique plus démocratique et à appliquer des techniques de gestion orientées vers la performance et la qualité. Ainsi, le but du NPM est d'incorporer des notions inédites comme la performance, la pertinence, l'efficacité et l'efficacé. Le Nouveau Management Public (NMP) est une notion multidimensionnelle qui cherche à harmoniser la gestion des structures du secteur public avec les approches du secteur privé.

Dans cette perspective, la digitalisation intervient comme un levier crucial pour l'application des principes du NMP. Elle appuie les buts de ce dernier en améliorant la gestion, en promouvant la transparence, la responsabilité et l'implication citoyenne, tout en facilitant une plus grande souplesse dans le processus décisionnel. Selon Liam Maxwell « La transformation numérique ne concerne pas seulement la technologie, mais aussi la manière dont le gouvernement utilise les données pour prendre des décisions éclairées ».

En premier lieu, la digitalisation offre une évaluation de la performance plus exacte et en direct. Les outils numériques offrent des indicateurs de performance précis, qui aident les gouvernements à surveiller l'accomplissement de leurs buts et à juger l'efficacité de leurs stratégies. Ceci est l'un des principes fondamentaux du NMP qui réclame une gestion focalisée sur la performance et les résultats.

Par ailleurs, la transparence constitue un élément fondamental du NMP, dans le but de renforcer la confiance du public dans l'administration gouvernementale. La numérisation améliore la transparence en rendant les informations gouvernementales, les données financières et les rapports publics accessibles en ligne et en simplifiant l'accès du public à ces données. Cela permet aux citoyens de surveiller attentivement les actions du gouvernement, ce qui favorise une responsabilité accrue.

Un autre élément essentiel du NMP est l'engagement des citoyens, qui vise à les intégrer dans le processus de prise de décision. Les plateformes en ligne, les consultations virtuelles et les médias sociaux favorisent l'implication du public dans la gouvernance. Les citoyens ont la possibilité d'exprimer leurs opinions, de participer à l'élaboration des politiques publiques et de contrôler l'efficacité du gouvernement, ce qui fortifie la démocratie participative.

La digitalisation est un facteur qui renforce la responsabilité. Les technologies digitales facilitent la traçabilité des transactions, l'identification de la corruption et le renforcement de la responsabilité des agents publics. Les preuves électroniques renforcent la responsabilité, ce qui correspond aux objectifs du NMP.

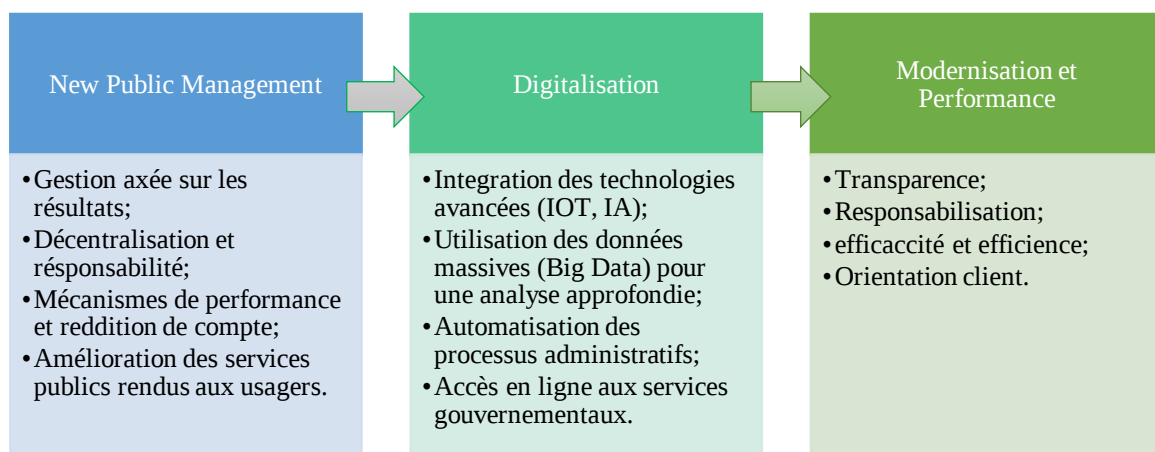
La digitalisation contribue aussi à l'amélioration de l'efficacité de la gestion publique. Elle rend automatiques les tâches administratives, diminue le volume de documents et optimise la coordination interne. Ceci favorise une administration plus performante des ressources, un autre axe central du NMP.

L'un des objectifs primordiaux du NMP est de moderniser les services publics, et grâce à la digitalisation, il est possible de fournir des services publics en ligne, augmentant ainsi leur facilité d'utilisation et leur accessibilité pour les citoyens.

Finalement, le NMP promeut la réactivité et l'adaptabilité comme des éléments essentiels. La digitalisation offre la possibilité de répondre promptement aux exigences fluctuantes de la société, favorisant ainsi une administration gouvernementale plus souple.

En résumé, le Maroc a réformé les méthodes de gestion du secteur public afin de mieux répondre aux exigences et aux besoins des citoyens. Ces réformes visent à améliorer la responsabilité, renforcer la transparence, optimiser l'efficacité des actions publiques, moderniser les services publics et rendre la gouvernance publique plus prompte à réagir. Ces facteurs associés favorisent l'application réussie du NMP et l'optimisation de la gestion publique.

Figure n°1 : interaction entre le NPM, la digitalisation et la modernisation



Source : Adaptée par les auteurs

4.2. New Public Management à l'ère digitale : Vers une gestion axée sur les résultats et la performance

L'émergence de l'e-gouvernement est liée à l'avènement d'une idéologie dénommée New Public Management (NPM) dans le secteur public, même si cette notion existe depuis les années 1980, comme l'a fait remarquer Osborne S. (2006). Le New Public Management (NPM) représente une orientation nouvelle en termes de gouvernance (Hedlund & Montin, 2009). Ces deux écrivains repèrent cinq transitions vers une gouvernance davantage en réseau. Parmi ces changements figure la croissance des composantes de gouvernance axées sur le marché au sein des administrations publiques.

L'instauration du New Public Management (NPM) permet non seulement de fortifier les partenariats et le travail collaboratif sous diverses formes, mais aussi d'élaborer de nouvelles méthodes de prise de décisions. Dans le cadre d'une gouvernance en réseau (Hajer & Wagenaar, 2003), les partenariats sont perçus comme des outils visant à favoriser une coordination améliorée entre les acteurs publics et privés engagés dans la prestation de services publics.

L'application du NPM est aussi perçue comme un outil pour consolider les nouvelles méthodes de prise de décisions, notamment dans le contexte d'une gouvernance en réseau. Cette méthode cherche à engager les acteurs concernés dans le processus décisionnel pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux et une meilleure adhésion aux solutions suggérées.

En dépit de ces diverses interprétations, on associe fréquemment le NPM à des notions comme la réforme de l'État, la modernisation de l'administration publique et l'e-gouvernement. L'objectif partagé de ces idées est d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la réactivité de l'administration publique.

Dans de nombreux pays, la stratégie de performance actuellement appliquée consiste à adapter les techniques de gestion du secteur privé reconnu pour sa performance au milieu public. Cette approche est communément appelée « New Public Management ». Le nouveau management public offre une piste pour améliorer constamment la performance des entités publiques. Parmi ses composantes principales, on retrouve un focus sur les résultats et une amélioration continue de la qualité des services publics.

Selon Donald P. Moynihan (2006) « *le NPM cherche à renforcer la reddition de comptes dans le secteur public en adoptant des pratiques de gestion axées sur la performance* ». En réalité, le principe du NPM est d'introduire des concepts tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Autrement dit, instaurer une culture d'évaluation et de performance dans le secteur public.

La digitalisation améliore et optimise la communication non seulement entre les entités publiques et privées, mais aussi entre ces dernières et les citoyens par le biais, notamment, des sites web et des plateformes de services et de commerce électronique. La digitalisation permet une gestion efficace des affaires des citoyens en simplifiant, par exemple, la mise en place de systèmes informatiques pour des services cruciaux tels que la santé, l'éducation et la justice. Elle facilite également l'accès à des services indispensables pour améliorer le niveau de vie des citoyens, comme l'emploi. Ainsi, les technologies numériques renforcent les liens entre l'État, les entités publiques et privées et les citoyens. La digitalisation favorise un climat de paix sociale entre les citoyens et les structures d'un État. Elle établit aussi les procédés de prévention et de régulation des conflits d'intérêts entre les intervenants d'une organisation.

5. Initiatives et stratégies de transformation digitale au Maroc :

Le Maroc a effectué une avancée significative dans le cadre de la transformation digitale. Différentes approches ont été mises en œuvre pour promouvoir le numérique au Maroc, y

compris (e-Maroc 2020, Maroc numérique 2013, Maroc digital 2020, Horizon 2025). Nous observons que, au fil de l'évolution des stratégies, les résultats obtenus ne répondent pas aux attentes, notamment en ce qui concerne leur rapidité. Cela est dû aux défis associés à la gouvernance, aux réglementations, à l'infrastructure, à la culture digitale et principalement aux ressources humaines. Le Maroc est considéré comme l'un des leaders africains de la technologie, témoignant ainsi du bon développement du secteur numérique dans le pays. Aujourd'hui, le Maroc s'impose comme l'un des principaux intervenants sur le continent en termes de télécommunications, d'accès à Internet et de digitalisation dans un sens large. Toutefois, de nombreux défis demeurent, notamment en ce qui concerne l'optimisation des ressources humaines par l'élaboration d'un programme incitatif visant à développer les compétences numériques. Par ailleurs, il s'agit de former aux nouveaux métiers digitaux et de développer les compétences digitales, d'établir une culture numérique dans le pays et enfin, de contribuer à l'instauration de la confiance numérique chez les citoyens.

Deux discours royaux ont servi de directives explicites pour la transition numérique et le digital au Maroc :

- « (...), l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations. De fait, l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence ». Extrait du discours de Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI, à l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10ème législature, vendredi 14 octobre 2016.
- « Le développement du continent africain et de ses échanges commerciaux devra également tenir compte des développements technologiques mondiaux et transformer le déficit de nos échanges intracontinentaux en une vraie opportunité pour le développement des nouvelles technologies digitales. L'Afrique est en passe de devenir un laboratoire du monde numérique. Le digital est en train de changer le visage de notre continent, porté par une jeunesse inventive, créative et audacieuse. Ce saut numérique est le fruit de jeunes startups actives dans le domaine de la finance, des télécoms, de l'industrie et de l'agroalimentaire, pour ne citer que ces domaines. C'est souvent une population jeune et à faible revenu qui est au cœur de ce processus d'innovation ; elle doit par conséquent être au cœur de nos politiques publiques ». Extrait du discours royal au Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur la Zone de libre-échange continentale, Kigali, 21 mars 2018.

En raison de ces directives claires de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, il est indispensable de concevoir et d'appliquer des stratégies afin de favoriser et d'accélérer la transition numérique. Ainsi, nous allons exposer ci-après les principales stratégies marocaines qui ont été mises en place :

➤ **La stratégie « e-Maroc 2010 » :**

Cette stratégie a été mise en œuvre en janvier 2005. Elle a été conçue pour guider toutes les initiatives visant à promouvoir la société de l'information et l'économie du savoir au sein de notre nation. L'objectif principal était la diminution de la fracture numérique et l'amélioration de la position internationale du Maroc.

➤ **La stratégie « Maroc Numérique 2013 » :**

Il s'agit d'une stratégie nationale en faveur de la société de l'information et de l'économie numérique, mise en place en octobre 2009. Son objectif était de situer le Maroc parmi les pays

émergents dynamiques dans le secteur des technologies de l'information et de la communication.

Cette stratégie s'organise autour de quatre priorités stratégiques :

- ✓ La transformation sociale : rendre accessible aux citoyens l'Internet Haut Débit et favoriser l'accès aux échanges et à la connaissance.
- ✓ La mise en œuvre des services publics orientés usagers : rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur en termes d'efficacité, de qualité et de transparence, à travers un programme d'e-gouvernement.
- ✓ L'informatisation des PME : Inciter à l'informatisation des Petites et Moyennes Entreprises pour accroître leur productivité.
- ✓ Le développement de l'industrie des Technologies de l'Information : en soutenant la création et la croissance des acteurs locaux ainsi qu'en favorisant l'émergence de pôles d'excellence à fort potentiel à l'export.

Dans cette optique, un ensemble d'actions a été déployé fondé sur l'accroissement du capital humain. « Maroc Numérique 2013 » peut être vu comme une avancée dans le domaine numérique. La visée principale de la stratégie était de préparer le capital humain.

➤ **La stratégie « Maroc Digital 2020 » :**

C'est une stratégie nationale visant à développer l'industrie des technologies de l'information modernes, soutenue par le ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Investissement et de l'Economie numérique. Effectivement, c'est une démarche qui visait à assurer la continuité de la stratégie « Maroc Numeric 2013 ». Cette approche repose sur trois piliers :

- ✓ Pilier 1 : Transformation numérique de l'économie nationale : A travers une transformation numérique de l'administration et la simplification des procédures d'une part et de la facilité d'accès au digital par la réduction de la facture digitale aux parties prenantes de l'autre part. On cherche à réaliser une transformation numérique et à assurer l'accès pour en bénéficier.
- ✓ Pilier 2 : Hub numérique Régional : Un repositionnement stratégique de l'économie marocaine dans sa région par l'amélioration de l'attractivité du pays pour les investissements étrangers par le développement de l'infrastructure et le développement des compétences en Technologies de l'information et de la communication (TIC).
- ✓ Pilier 3 : Place numérique Maroc : La formation du capital humain aux technologies de l'information, la mise en place d'un cadre légal et réglementaire et la promotion de l'émergence de nouveaux acteurs technologiques nationaux procureront au Maroc une place numérique.

Cette stratégie a été renforcée en 2017, par la création des agences spécialisées dans ce domaine, dont : L'Agence de Développement du Digital (ADD), créée en vertu de la loi N°61.1652 publiée au bulletin officiel n°6604 du 14 septembre 2017, est un établissement public stratégique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. ADD agit en tant que catalyseur dans l'application des politiques publiques liées au numérique, elle est chargée de la mise en œuvre des stratégies de l'État en matière de développement digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques. Et la Commission nationale de contrôle de la protection des données personnelles (CNDP), Créé par la loi 09-0853, il veille au respect des obligations des personnes concernées auprès des organismes publics et privés avant et pendant le traitement des données personnelles.

➤ **Le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018 – 2021 :**

Ce plan cherche à illustrer les orientations principales qui pourraient guider le processus de réforme vers des changements structuraux dans la gestion organisationnelle, administrative, numérique et éthique, afin d'améliorer les services publics et d'accroître la confiance entre les

citoyens et l'État. L'objectif principal de ce plan est d'établir une administration pour un service destiné au citoyen et à l'entreprise, garantissant la pérennité des services publics en accord avec les standards de qualité, tout en gardant à l'esprit l'intérêt public.

Ce plan comprend aussi quatre axes stratégiques pour la restructuration efficace de l'administration :

- ✓ Axe 1 : Transformation organisationnelle.
- ✓ Axe 2 : Transformation managériale.
- ✓ Axe 3 : Transformation digitale.
- ✓ Axe 4 : Transformation morale.

➤ ***La stratégie du développement du digital au Maroc à horizon 2025 :***

L'objectif de cette stratégie est de révolutionner les interactions avec l'administration publique en numérisant intégralement les parcours prioritaires citoyen/entreprise. Par ailleurs, il s'agit d'établir le Maroc en tant que Hub numérique et technologique de premier plan au niveau africain, tout en plaçant le digital au service d'une société plus inclusive et équitable. Pour réaliser ces objectifs et garantir une transition numérique fructueuse, les orientations stratégiques suivantes ont été préservées :

- ✓ Axe stratégique 1 : Transformation digitale de l'administration : L'adoption du digital dans la sphère du service public est essentielle pour le développement des administrations publiques et l'amélioration de leurs techniques de gestion.
- ✓ Axe stratégique 2 : Ecosystème digital et innovation : L'évolution de l'écosystème digital servira d'accélérateur pour la transition numérique. D'une part, le développement actif de la technologie doit stimuler l'écosystème numérique, tout en soutenant et encourageant la transformation des aspects structurels de l'économie, notamment les PME. D'autre part, il est essentiel d'encourager le développement de l'industrie technologique locale.
- ✓ Axe stratégique 3 : Inclusion sociale et développement humain : Le développement humain sera favorisé par la transformation numérique. La réduction des disparités sociales sera favorisée par un accès simplifié à l'information, aux opportunités et aux services tels que l'éducation et la santé.

La transformation numérique figure aussi parmi les initiatives de changement visant à initier le nouveau paradigme du développement. Il est nécessaire d'appliquer cette démarche de transformation digitale en complémentarité avec une plateforme numérique intégrée. De plus, l'Agence de Développement du Digital (ADD) développe sa propre feuille de route pour quinze projets dans le but d'appliquer cette stratégie.

➤ ***La Stratégie Digital MOROCCO 2030 :***

Cette stratégie Royale a été adoptée par le Nouveau Modèle de Développement qui fait du numérique un moteur essentiel de progrès économique et social pour le Royaume. Cette stratégie fixe comme objectif :

- ✓ Axe 1 : digitaliser les services publics pour mieux servir les citoyens et les entreprises (e-Gov)
- ✓ Axe 2 : dynamiser l'économie numérique pour produire des solutions numériques marocaines et créer de la valeur et de l'emploi.

Le Maroc a mis en place des stratégies pour faire face aux défis et aux opportunités liés au numérique. Effectivement, ces politiques gouvernementales audacieuses et novatrices illustrent la détermination du pays à adopter le changement et à réussir dans un contexte mondial en constante évolution.

6. Modèle d'interactions complexes entre le NPM et la digitalisation dans le secteur public:

6.1. Proposition d'un modèle conceptuel théorique des interactions complexes entre le NPM et la digitalisation dans le secteur public:

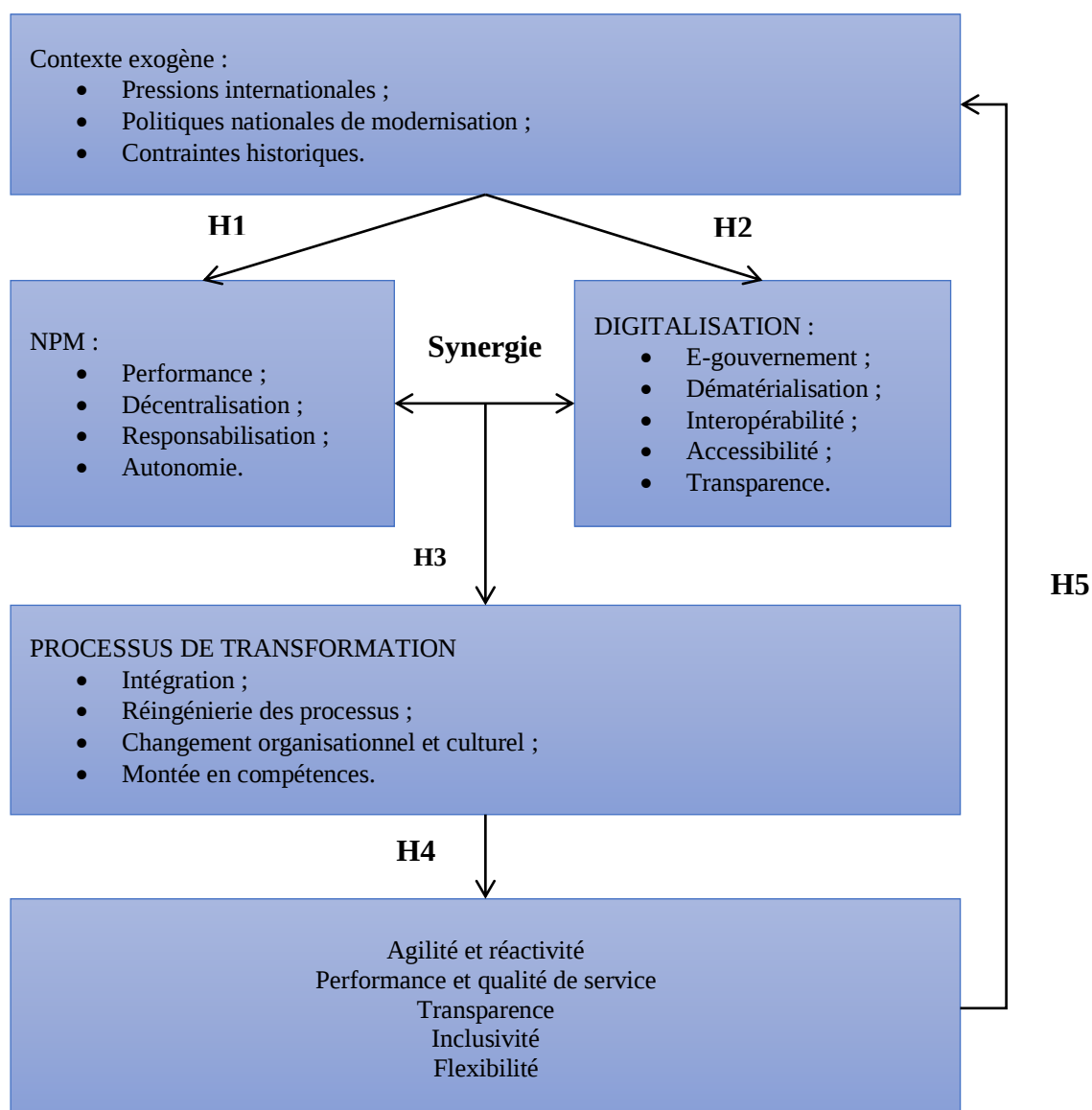
Dans un environnement en situation de pression internationale, particulièrement influencé par les conseils de l'OCDE et les conditions imposées par les bailleurs internationaux, et encouragé par des politiques nationales audacieuses de modernisation, l'administration publique marocaine est confrontée à des enjeux historiques tels que la bureaucratie excessive, une centralisation trop poussée et la nécessité d'accroître la transparence et l'efficacité dans la prestation des services publics. Ainsi, le modèle réformateur s'étend sur deux axes complémentaires.

Le Nouveau Management Public (NMP) se fonde sur des valeurs fondamentales comme la performance, la décentralisation, la responsabilisation et l'indépendance des gestionnaires. Ce dernier est mis en application au moyen d'instruments tels que le budget par programmes, les indicateurs de performance et les contrôles internes et externes. L'objectif étant de rationaliser les procédures, d'améliorer l'efficacité et de rehausser la valeur du service public.

Par ailleurs, la dimension digitalisation se fonde sur l'administration électronique, la dématérialisation, l'interopérabilité des systèmes ainsi que sur l'accessibilité et la transparence. Cela s'effectue à travers des portails en ligne, l'e-gouvernement, des systèmes d'information intégrés et des services mobiles dans le but de simplifier les procédures administratives, minimiser les délais et améliorer les échanges entre l'administration et les citoyens.

Le NMP et la digitalisation, en synergie, déclenchent une transformation intégrale de l'administration. Celle-ci nécessite une révision des procédures internes et un ajustement culturel via la modification organisationnelle ainsi qu'une amélioration des compétences des fonctionnaires, cruciale pour établir une culture axée sur l'innovation et la performance. Cette démarche a pour objectif de moderniser l'administration afin de la rendre plus flexible, proactive et axée sur le service à l'utilisateur. Elle vise également à améliorer la performance et la qualité des services en optimisant l'allocation des ressources et en diminuant considérablement les temps de traitement. De plus, il promeut une transparence améliorée et une responsabilité accrue à travers des indicateurs de performance précis, tout en intégrant des systèmes d'inclusion numérique conçus pour aider les groupes les plus vulnérables, assurant ainsi un accès optimal malgré les défis inhérents à la digitalisation.

Figure N°2 : Modèle conceptuel théorique des interactions complexes entre le NPM et la digitalisation dans le secteur public :



Source : Notre propre élaboration sur la base de la revue de littérature

6.2. Formulation des hypothèses :

Afin de structurer notre étude théorique et de mettre en lumière les relations causales dans notre modèle, nous avançons les hypothèses suivantes qui pourront à leur tour guider de futures investigations :

H1 : Un contexte exogène caractérisé par des pressions internationales, des contraintes historique et des politiques nationales de modernisation favorise positivement l'adoption des principes du NPM.

H2 : Un contexte exogène caractérisé par des pressions internationales, des contraintes historiques et des politiques de modernisation stimule positivement la digitalisation des processus administratifs.

H3 : l'adoption conjointe des principes du NPM et des outils de digitalisation engendre une synergie qui consolide le processus de transformation organisationnelle.

H4 : Un processus de transformation organisationnelle marqué conduit à la réalisation des résultats attendus.

H5 : les résultats positifs de la restructuration organisationnelle renforce à leur tour la crédibilité des réformes et alimentent de nouvelles sollicitations externes en faveur de la modernisation continue.

Les hypothèses que nous avons citées sont présentées comme des pistes conceptuelles à valider empiriquement, elles constituent le socle conceptuel de notre modèle, devront être exploitées et affinées dans le cadre des travaux ultérieurs sur la modernisation du secteur public au Maroc.

7. Conclusion :

Actuellement, le Maroc a réussi de s'adapter au processus digital, un élément crucial qui repose essentiellement sur les données, véritable source d'énergie de nos sociétés contemporaines. Il est crucial de disposer d'informations, mais l'objectif final est de savoir les utiliser pour prendre des décisions plus judicieuses et plus rapide.

L'étude exposée souligne le rôle crucial du Nouveau Management Public associé à la digitalisation dans le processus de modernisation du secteur public marocain. Il semble crucial d'adopter simultanément ces deux stratégies pour répondre de manière efficiente aux exigences grandissantes des citoyens, améliorer la transparence et renforcer la responsabilité au sein des administrations.

Bien que le Maroc ait accompli des avancées et adopté des stratégies au fil des années, il doit toujours relever certains défis, en particulier ceux liés à la culture organisationnelle, à la gestion du personnel et aux infrastructures technologiques. Cependant, en maintenant ses initiatives actuelles et en ajustant sans cesse ses stratégies face à l'évolution rapide du contexte technologique et socio-économique mondial, le Maroc détient tous les éléments requis pour se positionner de manière pérenne comme un acteur majeur de la transition numérique et administrative en Afrique.

Le schéma que nous avons proposé met en évidence la synergie entre un management axé sur la performance (NPM) et mes outils numériques (digitalisation), en expliquant comment cette interaction engendre un processus de modernisation et de transformation organisationnelle apte à améliorer l'inclusion, l'agilité et la transparence dans les services publics. De plus, les hypothèses formulées fournissent un cadre pour examiner empiriquement ces processus. Ce modèle suggère des perspectives pour orienter les dirigeants dans l'élaboration des réformes intégrées, tout en mettant en lumière l'importance d'accompagner le processus de transformation culturelle et technique pour en garantir la réussite de la transition.

Références :

- (1). ALBOUY, M., & OBEID, H., (2007). L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, Finance Contrôle Stratégie Volume 10, n°1, Mars, p. 6 37.
- (2). Al-Hujran, O., Al-Debei, M.M., Chatfield, A., Migdadi, M., (2015b). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. Comput. Hum. Behav. 53, 189–203.
- (3). Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques .Dunod. Collection management public.
- (4). Borins S. (1995). The new public management is here to stay. Canadian administration public, volume 38 n°1 printemps.
- (5). Brennen, S. and Kreiss, D. (2014). Digitalization and Digitization
- (6). Cordella, A., Iannacci, F. (2010). Information systems in the public sector: The e-Government enactment framework. J. Strateg. Inform. Syst.

- (7). Donald, J. S. (2006). What is Wrong with the New Public Management? Comparative Public Administration. Research in Public Policy Analysis and Management, Emerald Group Publishing Limited, Volume 15, 593–602.
- (8). Fallon, C. & Ficet, G. (2017). Crise de la démocratie et nouveau management public : discours, pratiques, instruments, Académia-l'Harmattan
- (9). Hajer, M.A. & Wagenaar, H. (2003). Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society. Cambridge: Cambridge University Press
- (10). Hedlund, G. & Montin, S. (2009). Governance på svenska. Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.
- (11). Henriette, E., Mondher, F. and Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). Samos, Greece.
- (12). HOOD C. (1991). A Public Management for All Seasons .Public Administration Review Vol. 69, n°1, p. 3-19.
- (13). kalimullah, N. A., Alam, A., & Ashaduzzaman, N. (2012). New public Management: emergences and principles. BUP Journal, 1-22
- (14). Maesschalck, J. (2004). The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory. Public Administration, 82, 465-489.
- (15). Osborne, SP. (2006). The New Public Governance. Public Management Review, 8:3, 377-387, DOI: 10.1080/14719030600853022
- (16). Pesqueux, Y. (2020). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France. halshs-02506340
- (17). Pollitt C. & Bouckaert G. (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press
- (18). Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92, 64-88.
- (19). Saoud, H., Bartoli, A., (2013). Les Technologies de l'information et de la communication comme levier de transformation du management des organisations publiques.
- (20). Stolterman, E., Fors, A. C. and Kaplan, B. et al. (2004). Information Technology and the Good Life and in Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. London: Kluwer Academic Publishers.