

Du New Public Management à la gestion des risques : un levier de performance

From New Public Management to Risk Management : A Lever for Performance

Nabil ZARKI

Équipe de recherche en économie du territoire et des organisations, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc.

Sanae EL BEGGAR



Équipe de recherche en économie du territoire et des organisations, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc.

Résumé. Cet article s'inscrit dans le champ du management public, qui a connu plusieurs approches d'évolution, parmi lesquelles le New Public Management occupe une place importante. Le NPM a contribué à transformer les administrations publiques en introduisant des principes inspirés du secteur privé, tels que l'efficacité, l'efficience, la responsabilisation, l'orientation vers les résultats et la performance. Dans cette perspective, la gestion des risques a progressivement intégré le secteur public comme un instrument managérial permettant d'anticiper les incertitudes et d'améliorer la prise de décision. Ainsi, la gestion des risques peut être considérée comme l'un des outils associés au NPM, contribuant à la modernisation du management public et à l'amélioration de la performance des organisations publiques. Toutefois, l'adoption de la gestion des risques ne garantit pas automatiquement une amélioration de la performance publique. Son efficacité dépend de son intégration dans les pratiques de pilotage et de décision. Le problème scientifique consiste donc à analyser sa contribution réelle à la modernisation du management public et à la performance des organisations publiques.

Mots-clés: *Management public; New Public Management ; Gestion des risques ; Secteur public.*

Abstract. This article is situated within the field of public management, which has evolved through several approaches, among which New Public Management occupies a prominent place. NPM has contributed to transforming public administrations by introducing principles inspired by the private sector, such as efficiency, effectiveness, accountability, results orientation, and performance. In this perspective, risk management has progressively entered the public sector as a managerial instrument that helps anticipate uncertainties, improve decision-making, and strengthen accountability. Thus, risk management can be considered one of the tools associated with NPM, contributing to the modernization of public management and the improvement of public organizations' performance. However, the adoption of risk management does not automatically guarantee improved public performance. Its effectiveness depends on how well it is integrated into planning, management, and decision-making practices. The scientific issue therefore lies in examining its actual contribution to the modernization of public management and to the performance of public organizations.

Keywords: *Public management; New Public Management; Risk management; Public sector.*

1. Introduction

Le management public a connu de profondes transformations sous l'effet de la remise en cause du modèle bureaucratique traditionnel et de la recherche d'une action publique plus efficace, responsable et orientée

vers les résultats. Parmi les approches ayant marqué cette évolution, le New Public Management occupe une place centrale. En introduisant dans le secteur public des principes inspirés du secteur privé, tels que l'efficacité, l'efficience, la mesure de la performance et la responsabilisation des gestionnaires, le NPM a contribué à moderniser les modes de gestion des organisations publiques.

Dans ce contexte, la gestion des risques s'est progressivement imposée comme un instrument managérial permettant aux administrations publiques d'anticiper les incertitudes, d'améliorer la prise de décision, de renforcer le contrôle interne et de sécuriser l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle ne se limite plus à une logique de conformité ou d'évitement des risques, mais s'inscrit désormais dans une perspective stratégique liée à la performance publique, à la gouvernance et à l'amélioration de la qualité des services.

La réalisation de cette revue systématique se justifie par la dispersion des travaux existants, qui abordent souvent de manière séparée le New Public Management, la performance publique et la gestion des risques. Si la littérature met en évidence l'importance du NPM dans la modernisation des administrations publiques ainsi que le rôle croissant de la gestion des risques dans les pratiques de pilotage, les liens entre ces différents éléments demeurent encore insuffisamment analysés. Cette revue vise ainsi à montrer que la gestion des risques ne constitue pas un outil isolé, mais qu'elle s'inscrit dans la dynamique de modernisation portée par le NPM et qu'elle peut représenter un levier potentiel d'amélioration de la performance des organisations publiques.

A cet effet, la recherche documentaire a permis d'identifier les travaux portant simultanément sur le New Public Management, les réformes du management public et la gestion des risques dans le secteur public. Cette démarche permet de mieux comprendre le rôle de la gestion des risques comme instrument de modernisation du management public et comme levier potentiel d'amélioration de la performance des organisations publiques.

Cette étude apporte une contribution originale en proposant une lecture intégrée de la gestion des risques dans les administrations publiques à partir du cadre du New Public Management. Contrairement aux travaux qui analysent principalement le NPM, la performance publique ou la gestion des risques de manière indépendante, cet article met en évidence les articulations entre ces trois dimensions. Il montre que la gestion des risques peut être appréhendée comme un instrument de pilotage et de modernisation des organisations publiques. La contribution scientifique de l'étude consiste ainsi à structurer les connaissances existantes, à identifier les principaux axes de recherche et à mettre en lumière les lacunes relatives aux conditions d'intégration et aux effets réels de la gestion des risques sur la performance publique.

La question centrale abordée dans cet article est la suivante : « Comment la gestion des risques contribue-t-elle à la modernisation du management public dans le cadre du New Public Management ? ». Pour répondre à cette question, l'article est structuré en deux parties. La première présente le matériel et la méthode mobilisés pour conduire la revue systématique de la littérature. La deuxième partie est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats de la revue systématique. Elle met en évidence l'évolution du management public, les fondements et leviers du New Public Management, ainsi que son institutionnalisation progressive dans les administrations publiques. Elle permet également de discuter la place de la gestion des risques comme outil de modernisation du management public et comme levier potentiel d'amélioration de la performance publique.

2. Méthodes et matériels

Afin d'analyser la place de la gestion des risques dans le secteur public à la lumière du New Public Management, nous avons adopté une démarche de revue systématique de la littérature.

Le recours à une revue systématique de la littérature se justifie par la nécessité de réaliser une analyse rigoureuse, structurée et transparente des connaissances disponibles sur un sujet donné. Cette démarche permet d'identifier les travaux les plus pertinents, de comparer leurs résultats, de dégager les principales tendances de la recherche et de mettre en évidence les lacunes existantes. Elle contribue ainsi à mieux comprendre l'état des connaissances dans un domaine, à renforcer la solidité scientifique de l'étude et à orienter les futures pistes de recherche.

Cette méthode permet d'identifier, de sélectionner et d'analyser les travaux scientifiques pertinents portant à la fois sur le New Public Management, les réformes du management public et la gestion des risques. La recherche documentaire a été réalisée à partir de la base de données *Scopus*, en mobilisant une équation de recherche construite autour de deux ensembles de mots-clés : d'une part, les termes relatifs au New Public Management et aux réformes du secteur public ; d'autre part, les termes liés à la gestion des risques, à l'Enterprise Risk Management, à la gouvernance des risques et à l'évaluation des risques.

La revue systématique de la littérature a été conduite en plusieurs étapes. Dans un premier temps, les mots-clés ont été sélectionnés afin de couvrir les principaux concepts de la recherche, à savoir le New Public Management, les réformes du management public et la gestion des risques. L'équation de recherche retenue est la suivante : *TITLE-ABS-KEY* (("New Public Management" OR NPM OR "public management reform" OR "managerial reform" OR "public sector reform*") AND ("risk management" OR "enterprise risk management" OR ERM OR "risk governance" OR "risk assessment")) **

Dans un deuxième temps, la recherche a été effectuée dans la base de données *Scopus*, ce qui a permis d'identifier 124 articles. Afin d'affiner les résultats, des critères d'inclusion et d'exclusion ont ensuite été appliqués. La recherche a été limitée aux domaines disciplinaires suivants : Business, Management and Accounting ainsi que Economics, Econometrics and Finance. Après l'application de ces critères, le nombre d'articles retenus est passé à 38 articles.

Dans un troisième temps, une lecture des titres et des résumés a été réalisée afin d'effectuer un premier tri des publications. Cette étape avait pour objectif d'exclure les articles ne traitant pas directement du lien entre les réformes du management public, le New Public Management et la gestion des risques dans le secteur public. À l'issue de cette lecture préliminaire, 24 articles ont été retenus pour une analyse plus approfondie.

3. Analyse et discussion des résultats de la revue systématique

Étant donné que cette recherche repose sur une revue systématique de la littérature, les résultats et la discussion sont présentés de manière intégrée. Cette structuration permet à la fois d'exposer les principales tendances dégagées du corpus analysé et d'en discuter les implications théoriques pour comprendre l'introduction de la gestion des risques dans le secteur public à travers le prisme du New Public Management.

L'analyse des articles retenus dans le cadre de cette revue systématique a permis de dégager trois principaux axes de réflexion. Le premier concerne la crise du modèle bureaucratique wébérien et l'émergence du New Public Management comme réponse aux limites de l'administration traditionnelle. Le deuxième axe porte sur les fondements théoriques et les leviers managériaux du NPM, notamment l'efficacité, l'efficience, la performance et l'introduction d'outils inspirés du secteur privé. Enfin, le troisième axe met en évidence l'institutionnalisation progressive du NPM dans les administrations publiques, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, avec des formes d'application variables selon les contextes institutionnels et administratifs.

a. Crise du modèle bureaucratique Wébérien et l'émergence concept du NPM

Auparavant, les administrations se fondaient sur un modèle basé sur une hiérarchie stricte, des règles écrites et une bureaucratie centralisée. Ce modèle administratif classique, largement inspiré de la bureaucratie wébérienne, repose sur une organisation hiérarchique, la séparation entre sphère politique et sphère administrative, la logique de carrière et le principe d'impersonnalité. Cela a conduit à des dysfonctionnements majeurs, tels que le gaspillage des ressources et un manque de réactivité (Bartiche et Erraoui, 2021).

Le modèle a fait l'objet de critiques croissantes, notamment en raison de ses lourdeurs bureaucratiques, de la faible qualité des services publics, de la persistance de pratiques de corruption et de son incapacité à répondre efficacement aux attentes des citoyens (Fakhrul, 2015). C'est la raison pour laquelle, les organisations souffrent de dysfonctionnement structurel et la performance publique se place au cœur des préoccupations des réformes contemporaines. Cette analyse justifie le recours et l'apparition du New Public Management

La remise en cause du modèle bureaucratique wébérien a favorisé l'émergence de nouvelles approches du management public. Ce dernier a connu une évolution marquée par plusieurs approches successives. Selon De Bernardi et al. (2019), il peut être présenté à travers trois grandes approches : l'administration publique traditionnelle, le New Public Management et l'approche Public Value.

L'administration publique traditionnelle correspond au modèle classique de l'administration. Elle est fondée sur la hiérarchie, le respect des règles, la conformité aux procédures et l'exécution des décisions politiques. Dans cette logique, le citoyen est considéré comme un électeur. Le rôle du manager public consiste principalement à appliquer efficacement les objectifs définis par les autorités politiques. Tant dis que le New Public Management apparaît surtout à partir des années 1980-1990. Il introduit dans le secteur public des logiques inspirées du secteur privé : efficacité, efficience, performance, autonomie des managers, responsabilisation, orientation vers les résultats et satisfaction de l'utilisateur. Dans cette approche, le citoyen est davantage considéré comme un client ou un usager et elle cherche à rendre les administrations publiques plus efficaces, plus responsables et davantage orientées vers les résultats. Rana et al (2019) expliquent qu'il y a eu un passage progressif d'une responsabilité politique vers une responsabilité managériale (Rana et al., 2019).

L'approche Public Value / New Public Service, quant à elle est plus récente. Elle considère que le citoyen n'est pas seulement un électeur ou un client, mais un co-créditeur du bien commun. Elle met l'accent sur la participation, le dialogue avec les parties prenantes, la création de valeur publique, la responsabilité sociale et la prise en compte des effets des décisions publiques sur la société (De Bernardi et al., 2019).

Cette recherche se focalise plus particulièrement sur le New Public Management, dans la mesure où ce courant constitue un cadre d'analyse pertinent pour comprendre l'introduction des instruments managériaux issus du secteur privé dans les organisations publiques. En effet, le NPM met l'accent sur l'efficacité, l'efficience, l'autonomie managériale, l'orientation vers les résultats et l'amélioration de la performance, ce qui permet de situer la gestion des risques comme un outil de pilotage et de modernisation de l'action publique.

Le rôle des administrateurs publics a changé avec le New Public Management. Elles ne sont plus seulement considérées comme des gardiens des ressources publiques, mais comme des managers responsables, disposant d'une plus grande autonomie dans la prise de décision. Le NPM met l'accent sur la transformation des traditions du secteur public afin de promouvoir l'efficacité, l'efficience, la réduction des coûts, l'amélioration de la performance, la qualité du service et la recherche de la valeur pour l'argent

public (Alsharari , 2022).

Dans cette logique, la gestion des risques apparaît comme un outil compatible avec les réformes publiques, car elle aide les organisations à mieux utiliser leurs ressources, à améliorer la décision et à atteindre leurs objectifs. La gestion des risques est définie comme une méthode efficace permettant d'identifier, d'analyser, de traiter et de suivre les risques associés à toute activité ou tout processus. Elle constitue un processus logique et systématique destiné à améliorer la prise de décision. Elle aide les managers à utiliser au mieux les ressources disponibles. Lorsque la charge de travail augmente, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que les ressources humaines et matérielles augmentent au même rythme.

Van Haepere (2012) montre que le NPM est un mouvement de réforme mondial, une réponse managériale et institutionnelle visant à rendre l'administration plus efficace, plus efficiente, orientée vers résultats et renforcée de la responsabilisation managériale. Ce mouvement vise à importer des méthodes de gestion du secteur privé vers le secteur public afin de ne plus se focaliser sur le respect des règles et de commencer à se concentrer sur les résultats (Van Haepere, 2012). Il est une expression pour désigner l'importation des pratiques du secteur privé, la recherche d'efficacité, d'efficience et de la performance et le renforcement de la responsabilisation managériale.

Le NPM veut que les administrations travaillent comme les entreprises. Elles doivent mesurer leurs résultats, être efficaces, être transparentes, utiliser les ressources de manière responsable (Pudjono et al., 2025).

La nouvelle gestion publique (ou Nouveau Management Public - NMP) a été introduite à partir des années 1980-1990. Cette apparition s'explique par plusieurs facteurs convergents :

- La remise en cause de l'efficacité de l'État ;
- La nécessité de mieux maîtriser les dépenses publiques ;
- La pression croissante pour améliorer la performance des administrations ;
- L'influence d'approches économiques recommandant une gestion publique plus rationnelle et orientée vers les résultats ;
- Les avancées technologiques qui ont facilité l'adoption de pratiques axées sur la mesure de la performance et la responsabilisation des managers publics. (Amar et Berthier, 2007)

Le tableau suivant indique, les grandes lignes, les principales différences entre une administration de type wébérienne et une administration basée sur New public management.

Tableau 1 : Comparaison entre administration wébérienne et administration NPM

	Administration wébérienne	Administration NPM
Organisation	Centralisée	Décentralisée
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les objectifs, satisfaire le client
Exécution des tâches	Division, spécialisation	Autonome, polyvalence
Recrutement	Concours	Contrats
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Pesqueux (2024)

La conception du secteur public du New Public Management, basé sur l'économie, l'efficacité et l'efficience, s'oppose à la conception wébérienne de l'administration publique. Le NPM met l'accent sur la performance axée sur les résultats et la maîtrise des coûts, alors que Weber voit la bureaucratie comme un idéal-type assurant l'efficacité administrative grâce à la rationalité des règles, la hiérarchie et l'impersonnalité des décisions, c'est-à-dire un modèle théorique de référence pour comprendre le fonctionnement rationnel de l'administration (Huet, 2016).

Le New Public Management ne se limite pas à une simple modernisation technique de l'action publique. Ils traduisent une évolution structurelle du secteur public, marquée par l'introduction de nouvelles logiques managériales, la redéfinition des objectifs organisationnels et la transformation des relations entre l'administration, ses agents et ses usagers. À travers ces évolutions, le secteur public s'éloigne progressivement du modèle bureaucratique traditionnel pour adopter des modes de fonctionnement davantage orientés vers la performance et les résultats (Lahjouji et El Menzhi, 2018).

Les réformes inspirées du New Public Management (NPM) reposent fondamentalement sur des valeurs dites « dures », issues du secteur privé, telles que l'efficacité, la performance, la rationalité, la responsabilisation et l'orientation vers les résultats. Ces réformes visent à transformer les organisations publiques en acteurs organisationnels autonomes, capables de définir des objectifs mesurables, de rendre compte de leurs actions et d'optimiser l'utilisation des ressources publiques. Dans cette logique, les instruments de gestion introduits par le NPM traduisent une conception instrumentale de l'action publique, centrée sur la production de résultats et la maîtrise des coûts. Toutefois, l'analyse de Wæraas (2015) montre que, malgré cette orientation normative vers des valeurs managériales « dures », les organisations publiques tendent à projeter, dans leurs discours officiels, des valeurs plus « douces » et relationnelles, révélant ainsi une tension entre les exigences de performance imposées par le NPM et les stratégies de légitimation symbolique adoptées par les organisations publiques (Wæraas, 2018). C'est-à-dire que Wæraas (2015) distingue explicitement les valeurs « dures », associées au New Public Management et à une logique de performance et de rationalité, des valeurs « douces », de nature relationnelle et sociale, que les organisations publiques privilégient néanmoins dans leurs discours afin de renforcer leur légitimité.

b. Fondements théoriques et leviers managériaux du NPM

Le NPM constitue un levier structurant de la performance des organisations publiques. Le constat d'une crise persistante de la gestion publique traditionnelle, marquée par l'inefficacité, la lourdeur bureaucratique et la faible qualité des services publics, justifie le recours à de nouveaux modèles de gestion inspirés du secteur privé et introduit le NPM comme cadre de réforme privilégié pour répondre aux exigences de performance, de gouvernance et de responsabilisation (Bartiche et Erraoui).

En effet, le New Public Management (NPM) peut être appréhendé comme une théorie de travail de l'action publique et un cadre normatif qui définit la manière dont les administrations publiques doivent fonctionner, être organisées et être pilotées afin d'améliorer leur performance. Il ne s'agit pas d'une théorie explicative au sens strict, mais d'un ensemble cohérent de principes managériaux guidant les pratiques administratives.

Dans cette perspective, Verbeeten et Speklé (2015) montre que le NPM repose sur trois piliers interdépendants :

- Une culture orientée vers les résultats, qui vise à remplacer la logique bureaucratique fondée sur le respect des règles et des procédures par une orientation vers les résultats ;

- Des systèmes de mesure et de gestion de la performance. Ces systèmes permettent de traduire les objectifs publics en indicateurs mesurables, de suivre les résultats, d'évaluer les écarts et d'orienter l'action managériale.

La décentralisation des responsabilités et des décisions, afin de « laisser les managers gérer ». Cette décentralisation vise à accroître l'autonomie des unités opérationnelles et des gestionnaires publics, en réduisant le poids des contrôles hiérarchiques ex ante et en leur donnant la capacité d'adapter les moyens aux objectifs assignés. En contrepartie de cette autonomie accrue, les managers sont tenus responsables des résultats obtenus (Verbeeten et Speklé, 2015).

Les trois piliers identifiés par Verbeeten et Speklé (2015) constituent une synthèse conceptuelle du NPM ; ils sont toutefois complétés par l'approche de Hood (1991), qui en propose une modification plus fine à travers sept principes managériaux visant à gérer l'administration publique selon une logique de performance et d'efficience (Hood, 1991) :

- Gestion professionnelle dans le secteur public et renforcement du pouvoir du manager : les organisations publiques sont dirigées par des managers clairement identifiés. Ces managers ont un pouvoir réel de décision ;
- Fixation d'objectifs précis et d'indicateurs de performance mesurables : Ce principe consiste à fixer des objectifs et à utiliser des indicateurs mesurables pour évaluer la performance des organisations publiques ;
- Contrôle par les résultats plutôt que par les procédures : cela veut dire que les ressources et les récompenses sont associées aux performances réalisées plutôt qu'à la conformité aux règlements, ce qui se traduit par une diminution des structures centralisées et bureaucratiques ;
- Désagrégation des structures publiques : ce principe consiste à découper les grandes administrations en unités plus petites et autonomes afin de faciliter leur gestion, leur contrôle et leur responsabilisation ;
- Mise en concurrence : c'est-à-dire introduction de la concurrence entre les acteurs publics et privés afin d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts et d'élever la qualité des services publics ;
- Importation des pratiques du secteur privé : cela correspond à la transposition d'outils et de techniques managériales développés dans le secteur privé vers le secteur public ;
- Discipline budgétaire et économie des ressources : ce principe vise à renforcer la discipline budgétaire et à optimiser l'utilisation des ressources afin de limiter les dépenses publiques et d'améliorer l'efficience.

Le NPM s'appuie sur des théories économiques précises, notamment la théorie des choix publics, la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Ces théories postulent la supériorité du secteur privé et du marché sur l'intervention étatique, justifiant ainsi le recours à la concurrence et à la privatisation (Pesqueux).

Les principes de base de ces théories sont les suivants :

- La théorie des droits de propriété : elle explique que lorsqu'une entité appartient à des propriétaires privés, ils supportent directement les pertes et bénéficient des profits. Ils ont donc intérêt à gérer efficacement et à éviter le gaspillage. Dans le secteur public, la propriété est collective et les gestionnaires ne sont pas propriétaires. La responsabilité est donc moins directe, ce qui peut réduire la pression à l'efficience ;

- La théorie des choix publics : cette théorie remet en cause l'idée que les décideurs publics agissent toujours pour l'intérêt général. Elle affirme que les gestionnaires publics poursuivent souvent leurs propres intérêts, ce qui génère des inefficacités bureaucratiques. La solution proposée est de soumettre les activités gouvernementales à la sanction du marché ;
- La théorie de l'agence : elle analyse la relation entre un « principal » (l'État) et un « agent » (le gestionnaire public). Comme leurs intérêts ne synchronisent pas forcément, cette relation engendre des coûts de surveillance (audits, rapports financiers) pour s'assurer que l'agent remplit bien sa mission. Le NPM utilise cette théorie pour fonder la relation contractuelle entre l'État et des entités autonomes

Dans le prolongement de l'analyse de Hood (1991), Larbi (1991) propose une lecture plus synthétique du NPM en distinguant les logiques fondamentales qui sous-tendent ses principes.

Larbi (1999) appréhende le New Public Management comme un cadre doctrinal et opérationnel visant à résilier les principes de l'administration publique bureaucratique, jugée rigide, centralisée et orientée vers le respect des procédures, au profit d'une gestion publique centrée sur les résultats, la performance et la responsabilité managériale. Il montre que le NPM repose sur deux logiques complémentaires (Larbi, 1999):

- La première est une logique managériale, qui privilégie la décentralisation des décisions, l'octroi d'une plus grande autonomie aux gestionnaires publics et le pilotage de l'action publique à travers des objectifs explicites et des indicateurs de performance, afin d'accroître l'efficacité et la réactivité des organisations publiques.
- La seconde est une logique marchande, fondée sur l'introduction de mécanismes de concurrence, la contractualisation des relations entre acteurs publics et privés, ainsi que le recours à des quasi-marchés, dans le but de discipliner l'action publique par des incitations économiques et d'améliorer la qualité et l'efficacité des services rendus.

Ces deux logiques structurent le NPM comme une tentative de modernisation de l'action publique par l'importation sélective des principes du management et du marché dans le secteur public.

La logique managériale identifiée se manifeste par la désagrégation organisationnelle et la responsabilisation des gestionnaires, tandis que la logique marchande s'incarne dans l'introduction de la concurrence et de mécanismes d'incitation inspirés du marché (Van Haeperen).

- La désagrégation : Ce principe consiste à faire éclater les hiérarchies monolithiques des grandes administrations pour les transformer en structures autonomes plus petites et moins hiérarchisées. C'est le fondement théorique de l'agencification, où l'on sépare la stratégie (gardée par le centre) de l'exécution (confiée aux agences) pour gagner en souplesse :
- La concurrence : Le NPM introduit des mécanismes de marché au sein du secteur public. L'objectif est de mettre les services en compétition pour diminuer les coûts et améliorer la qualité des prestations fournies aux usagers, qui sont alors considérés comme des « clients » ;
- L'incitation : Ce pilier modifie la gestion des ressources humaines en remplaçant la motivation basée sur l'éthique du service public par un système d'incitants financiers. Les récompenses et les rémunérations sont alors directement liées à des performances spécifiques et mesurables.

Ces trois piliers visent à instaurer la logique des « trois E » : Économie, Efficacité et Efficience. L'idée centrale est que l'administration traditionnelle est rigide et qu'il faut y transposer les méthodes de gestion

du secteur privé pour répondre aux attentes de la société à moindre coût.

Après avoir présenté les bases théoriques du New Public Management, il est nécessaire d'examiner comment ces principes ont été concrètement appliqués dans les administrations publiques. En effet, le NPM ne reste pas une simple théorie ; il se traduit par des réformes, des outils de gestion, des systèmes de performance et de nouvelles pratiques organisationnelles. Cette évolution correspond à son processus d'institutionnalisation au sein des organisations publiques.

c. Institutionnalisation du New Public Management dans les administrations publiques

i. Exemples de pays développés

Dans les pays nordiques, la mise en œuvre du New Public Management s'est développée de manière progressive et principalement interne, dans le cadre d'une volonté nationale de modernisation de l'administration publique. Cette réforme s'est inscrite dans un environnement institutionnel stable, caractérisé par une forte transparence, une culture de la responsabilité et un niveau élevé de confiance entre l'État et les citoyens. Ces conditions ont favorisé une intégration effective des principes du NPM, notamment la gestion par les résultats, l'évaluation des politiques publiques et la responsabilisation des gestionnaires. Dans ce contexte, le NPM a contribué de façon significative à l'amélioration de la performance organisationnelle et de la qualité des services publics, faisant des pays nordiques des références en matière de gouvernance publique (Sijilmassi et Ejbari, 2022).

De leur côté, les pays de l'OCDE ont profondément modifié leur façon de gérer l'administration publique dans les années 1980. Le modèle classique, la Progressive Public Administration (PPA), reposait sur des règles rigoureuses, une forte séparation entre public et privé, et une confiance accordée aux professionnels pour respecter les procédures. Ce modèle a été progressivement remplacé par le New Public Management (NPM), qui a introduit des pratiques du secteur privé, telles que la concurrence, la fixation d'objectifs mesurables et l'évaluation par des indicateurs. Ce changement marque une transformation d'une gestion axée sur le respect des règles à une gestion axée sur les résultats, l'efficacité et la performance (Hood, 1995).

Bien que le New Public Management (NPM) repose sur un ensemble de principes communs, leur mise en œuvre varie considérablement d'un pays à l'autre. Certains États, tels que le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et la Suède, ont adopté ces théories de manière approfondie, en introduisant des réformes structurelles et des mécanismes de performance très marqués. À l'inverse, d'autres pays comme l'Allemagne, le Japon ou la Suisse ont conservé des caractéristiques proches du modèle traditionnel de la Progressive Public Administration (PPA), en limitant l'ampleur des changements. Ces différences ne s'expliquent pas uniquement par des facteurs politiques ou économiques, mais dépendent largement du contexte institutionnel et de la structure initiale des administrations, qui conditionnent la capacité et la volonté de mettre en œuvre ces réformes (Wollmann, 2003).

Il est important de souligner qu'il n'existe pas de modèle unique du NPM. La littérature met en évidence l'existence de trajectoires nationales différenciées, dont la configuration dépend étroitement des contextes institutionnels, politiques, juridiques et culturels propres à chaque pays. Le NPM n'est pas un paradigme global homogène, mais un modèle diffusé avec des adaptations locales (Moore, 1995).

ii. Exemples de pays en voie de développement

La réforme de la gestion publique ne se fait pas rapidement ni automatiquement : c'est un processus long et compliqué qui demande du temps, des ajustements et parfois des corrections. Appliquer une réforme ou introduire un nouvel outil de management ne suffit pas pour améliorer réellement la performance. Les

résultats peuvent tarder à apparaître, voire ne jamais se produire. Cette situation est encore plus difficile dans les pays en développement, où réformer implique souvent de changer en profondeur la manière dont l'État et les administrations fonctionnent. Pourtant, sous l'effet de pressions internationales, ces pays ont souvent adopté des réformes inspirées du New Public Management sans les adapter à leurs réalités locales. Pollitt (2008) montre ainsi que copier des réformes venues d'ailleurs est risqué : leur réussite dépend surtout de leur adaptation au contexte local, de la qualité de leur application et de la capacité des administrations à les ajuster dans le temps (Pollitt, 2008).

Dans les pays en développement, Larbi (1999) montre que la dynamique est différente. Les réformes ne sont pas principalement issues de choix internes, mais largement imposées de l'extérieur à travers les programmes d'ajustement structurel du FMI et de la Banque mondiale. Ces États font face à des crises économiques plus profondes (endettement, déficits, inefficacité des entreprises publiques), ce qui les contraint à accepter des réformes visant à réduire la taille de l'État, à privatiser et à améliorer la gestion publique, souvent sans réelle adaptation aux contextes locaux (Larbi).

Au Maroc, l'institutionnalisation de la Loi Organique n° 130-13 relative à la loi de finances marque une étape décisive dans la modernisation de l'appareil administratif et financier du pays. Sous les orientations de la Constitution de 2011, cette réforme reflète la volonté de l'État d'intégrer les principes de bonne gouvernance financière dans le cadre juridique national.

En remplaçant l'ancienne loi organique n° 7-98, la LOF 130-13 ne représente pas uniquement une actualisation technique ; mais elle marque également le passage du modèle bureaucratique traditionnel vers un système de gestion fondé sur les résultats et la performance.

S'inscrivant dans la logique du NPM, cette démarche cherche à optimiser l'efficacité des politiques publiques, à assurer une meilleure transparence budgétaire devant le Parlement et à responsabiliser davantage les gestionnaires en exigeant qu'ils rendent compte des résultats. Cet instrument législatif a pour objectif d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens, consiste à « gérer l'État comme une entreprise » en transposant les méthodes de gestion du secteur privé, jugées plus efficaces, au secteur public tout en garantissant l'efficience socio-économique et une gestion rigoureuse des fonds publics.

Des exemples précités, il s'avère que le New Public Management n'est ni une panacée ni un modèle universel. Son efficacité dépend étroitement du contexte institutionnel, politique et administratif. Larbi (1999) recommande d'adapter les outils du NPM aux contextes locaux et de renforcer les capacités de l'État, plutôt que de copier les modèles des pays développés.

Rouillard (2004) explique que les administrations publiques sont soumises à une pression croissante pour améliorer leur situation financière, renforcer leur efficacité et répondre davantage aux besoins des citoyens. Dans cette logique, les organisations publiques doivent fonctionner avec moins de règles et de procédures, plus d'autonomie, plus de responsabilité envers les résultats et une meilleure orientation vers les objectifs gouvernementaux. La gestion des risques apparaît alors comme un outil permettant d'améliorer la qualité des services publics et de guider les politiques gouvernementales dans un environnement incertain et marqué par la rareté des ressources (Rouillard, 2004).

La gestion des risques constitue aujourd'hui un outil central du management public, dans la mesure où elle permet aux organisations publiques d'anticiper les incertitudes, de limiter les conséquences des événements défavorables et d'améliorer la qualité de la décision. Elle ne se limite pas à une démarche de prévention, mais s'inscrit dans une logique globale de pilotage des actions, des processus et des stratégies. Dans cette perspective, l'intégration de la gestion des risques dans les réformes du secteur public traduit la volonté de renforcer l'efficacité, la responsabilité et la performance des organisations publiques (Rus et

al., 2017).

Alsharari (2022) montre que la gestion des risques n'a pas été introduite uniquement comme un outil technique, mais comme un instrument managérial de réforme publique, influencé par des pressions institutionnelles internes et externes. Il explique que les pratiques de Risk Management, issues en grande partie du secteur privé, sont devenues progressivement importantes dans les organisations publiques, notamment comme outils de bonne gouvernance, d'amélioration du service public et de maîtrise des risques opérationnels (Alsharari).

Barrett (2022) montre que les réformes récentes du secteur public ont progressivement déplacé l'attention vers les résultats, la performance et les effets des programmes publics. Dans ce contexte, la gestion des risques devient un levier essentiel pour améliorer la performance, car l'absence de prise de risque peut elle-même limiter l'innovation et l'atteinte des objectifs (Barrett · 2022).

La gestion des risques dans le secteur public devient de plus en plus importante, surtout avec les réformes publiques qui brouillent les frontières entre le secteur public et le secteur privé (Russo et al., 2026).

4. Conclusion

En somme, l'analyse des articles montre que le New Public Management s'est imposé comme une approche majeure du management public, en réponse aux limites du modèle bureaucratique traditionnel. Ses fondements théoriques et ses leviers managériaux ont favorisé l'introduction d'outils orientés vers l'efficacité, l'efficience et la performance. Son institutionnalisation dans les administrations publiques, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, a ainsi contribué à transformer les modes de gestion publique et à ouvrir la voie à l'intégration d'instruments managériaux tels que la gestion des risques.

Cette étude présente certaines limites. Premièrement, la revue systématique repose sur les articles sélectionnés selon des critères précis, ce qui peut conduire à écarter certains travaux pertinents publiés dans d'autres bases de données, langues ou formats scientifiques. Deuxièmement, l'hétérogénéité des contextes nationaux, institutionnels et administratifs étudiés rend difficile une généralisation directe des résultats à l'ensemble des organisations publiques. Troisièmement, les travaux analysés n'examinent pas toujours de manière explicite le lien entre le New Public Management, la gestion des risques et la performance publique, ce qui limite la possibilité d'établir des relations causales fortes entre ces dimensions. Enfin, cette recherche étant fondée sur une revue de littérature, elle ne permet pas de vérifier empiriquement les résultats dans un contexte organisationnel particulier.

5. References

- Alsharari, Nizar Mohammad. « Risk management practices and trade facilitation as influenced by public sector reforms: institutional isomorphism ». *Journal of Accounting & Organizational Change* 18, n° 2 (17 mars 2022) : 192-216. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2018-0117>.
- Amar, Anne, et Ludovic Berthier. « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », 2007.
- Barrett, P. « New development: Managing risk for better performance-not taking a risk can actually be a risk ». *PUBLIC MONEY & MANAGEMENT* 42, n° 6 (18 août 2022) : 408-13. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1654321>.
- Bartiche et Erraoui. « Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques », 27 novembre 2021. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5730588>.
- De Bernardi, Paola, Francesca Ricciardi, Canio Forliano, et E. Sorano. « How Pioneering

- Managers Strive to Integrate Social Risk Management in Government Debt Collection ». Dans *The Future of Risk Management, Volume I*, sous la direction de Paola De Vincentiis, Francesca Culasso, et Stefano A. Cerrato, 269-302. Cham : Springer International Publishing, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14548-4_12.
- Fakhrul, Islam. « New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors ». *African Journal of Political Science and International Relations* 9, n° 4 (30 avril 2015) : 141-52. <https://doi.org/10.5897/AJPSIR2015.0775>.
 - Hood, C. « The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme ». *Accounting Organizations and Society* 20 (1995) : 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W).
 - Hood, Christopher. « A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? » *Public Administration* 69, n° 1 (mars 1991) : 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
 - Huet, Jean-Michel. « 2. Vers un « new public management » pour les pays émergents ? » Dans *Gouvernance des organisations*, 35-50. Dunod, 2016. <https://doi.org/10.3917/dunod.huet.2016.01.0035>.
 - LAHJOUI, Kaoutar, et Kaoutar EL MENZHI. « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? », 2018.
 - Larbi, George A. « The New Public Management Approach and Crisis States », 1999.
 - Moore, M. « Creating public value : strategic management in government », 1995. <https://www.semanticscholar.org/paper/4411d0f3afca84e93d152b62a4fb40f1edeeff40>.
 - Pesqueux, Yvon. « New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP) ». Doctoral, France, janvier 2024. <https://shs.hal.science/halshs-02506340>.
 - Pollitt, Christopher. « ‘Moderation In All Things’: Governance Quality And Performance Measurement », 2008.
 - Pudjono, Alpha Nur Setyawan, Dermawan Wibisono, et Ima Fatima. « Advancing local governance: a systematic review of performance management systems ». *Cogent Business & Management* 12, n° 1 (12 décembre 2025) : 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>.
 - Rana, T, Z Hoque, et K Jacobs. « Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia ». *PUBLIC MONEY & MANAGEMENT* 39, n° 1 (2 janvier 2019) : 37-45. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>.
 - Rouillard, Lucie. « Managing Risk: A new approach to government intervention ». *Public Management Review* 6, n° 1 (mars 2004) : 95-111. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675759>.
 - Rus, Daniela, Gabriel Vasilescu, Attila Kovacs, Edward Gheorghiosu, et Ilie-Ciprian Jitea. « Improving the group decision by optimization of risk management for specific activities with explosives for civil use. » *Quality - Access to Success* 18 (2 janvier 2017) : 41.
 - Russo, Sarah, Pasquale Ruggiero, Riccardo Mussari, et Enrico Bracci. « Understanding Public Sector Risk Management in Contexts of Hybridity: A Structured Literature Review ». *Financial Accountability & Management* 42, n° 1 (février 2026) : 119-40. <https://doi.org/10.1111/faam.70010>.
 - Sijilmassi, Idrissi, et Ejbari. « Le New public management comme voie de transformation vers la bonne gouvernance : Comparaison entre les pays de l’Afrique et les pays nordiques ». *African Scientific Journal* 3, n° 10 (17 mars 2022). <https://doi.org/10.5281/zenodo.6366561>.
 - Van Haeperen, Béatrice. « Que sont les principes du New Public Management devenus ? : Le cas de l’administration régionale wallonne ». *Reflets et perspectives de la vie économique* Tome LI,

- n° 2 (10 juillet 2012) : 83-99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>.
- Verbeeten, Frank H. M., et Roland F. Spek. « Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management ». *Organization Studies* 36, n° 7 (juillet 2015) : 953-78. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>.
 - Wæraas, Arild. « Putting on the Velvet Glove: The Paradox of “Soft” Core Values in “Hard” Organizations ». *Administration & Society* 50, n° 1 (janvier 2018) : 53-77. <https://doi.org/10.1177/0095399715581471>.
 - Wollmann, Hellmut. *Evaluation in Public-sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*. Edward Elgar Publishing, 2003.