

UNIVERSITE OUAGA II

Centre d'Etudes, de Documentation
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

SÉRIES SCIENCES DE GESTION

**Mode de gestion du secteur de distribution
d'eau en Afrique de l'Ouest (Zone UEMOA) : état des lieux**

Robert BATIONO

**Qualité de l'audit comptable et financier
et du contrôle des structures publiques du BÉNIN**

*Maxime J.CHANHOUN, Sena JOHN AHYEE,
Jean-Noël CHAUVEY*

**Agilite du dirigeant et performance organisationnelle
des PME Béninoises**

Emmanuel C. HOUNKOU

**Nouveau management public
et gestion des ressources humaines : possibilités et impossibilités.**

Le cas du secteur de l'éducation au MALI

Zakari Yaou KAKA

**Le comportement financier des entreprises du secteur formel et
informel en Afrique Centrale et de l'Ouest**

Hervé NDOUME ESSINGONE

**Les déterminants des comportements
écologiques des consommateurs : cas de la gestion des déchets
ménagers solides au BURKINA FASO**

Clarisse TRAORE/KIENOU

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « séries gestion », annuellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en gestion proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur www.cedres.bf).

Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (59 numéros en économie-gestion et un numéro en gestion) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université de Ouagadougou dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : www.cedres.bf

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Pr Idrissa M. OUEDRAOGO, Université Ouaga 2

COMITE EDITORIAL

Pr Pam ZAHONOGO, UO2 Editeur en Chef

Pr Serge Auguste Balibé BAYALA, Université Ouaga 2

Pr Augustin ANASSE, Université Alassane OUATTARA, Bouaké (gest)

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala

Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta Diop

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

SECRETARIAT D'EDITION

Dr Samuel Tambi KABORE, UO2

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UO2

Dr Florent SONGNABA, UO2

Dr Kassoum ZERBO, Université Ouaga 2

COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Ababacar M'BENGUE, Université de Reims

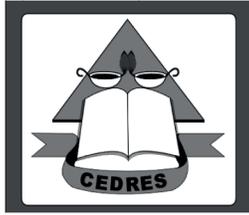
Pr Bachirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop

Pr Serge Auguste Balibé BAYALA, Université Ouaga 2

Pr Pam ZAHONOGO, Université Ouaga 2

Pr Idrissa OUEDRAOGO, Université Ouaga 2

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



www.cedres.bf

REVUE CEDRES-ETUDES

Revue Economique et Sociale Africaine

REVUE CEDRES-ETUDES N° 03
Séries sciences de Gestion
Année 2016

SOMMAIRE

EDITORIAL.....07

Mode de gestion du secteur de distribution d'eau
en Afrique de l'Ouest (zone UEMOA) : Etat des lieux..... 10
Robert BATIONO

Qualité de l'audit comptable et financier
et du contrôle des structures publiques du Benin.....28
Maxime J.CHANHOUN, Sena JOHN AHYEE, Jean-Noël CHAUVEY

Agilité du dirigeant et performance organisationnelle
des PME béninoises.....54
Emmanuel C. HOUNKOU

Nouveau management public et gestion des ressources humaines :
possibilités et impossibilités. Le cas du secteur de l'éducation au Mali.....76
Zakari Yaou KAKA

Le comportement financier des entreprises du secteur formel
et informel en Afrique Centrale et de l'Ouest.....98
Hervé NDOUME ESSINGONE

Les déterminants des comportements écologiques
des consommateurs : cas de la gestion des déchets ménagers solides
au Burkina Faso..... 118
Clarisse TRAORE/KIENOU

EDITORIAL

Le troisième numéro de la série gestion est une affirmation de la régularité et de la recherche constante de la qualité. La parution annuelle de la série gestion est un condensé des meilleurs articles en matière de contribution scientifique et de thèmes abordés. Ce numéro aborde entre autres la gestion optimale des biens sociaux telle l'eau ou des biens privés avec le cas des PME. En outre, l'analyse des comportements des agents économiques vis-à-vis de la gestion des actifs publics ou privés est présentée à travers des articles.

Robert BATIONO (Université Ouaga I, Pr. Joseph Ki Zerbo) évalue dans le premier article les résultats des réformes apportées au sein des compagnies de distribution d'eau courante dans l'UEMOA. En dépit des modes de gestion variés adoptés par les pays (public, mixte ou privé), il en conclut sur les effets positifs des réformes soutenues depuis les années 90.

Maxime José CHANHOUN, Sèna JOHN AHYEE, Jean-Noël CHAUVEY évaluent la qualité de l'audit comptable et financier des structures publiques au Bénin. Par des investigations, ils montrent la compétence avérée des auditeurs avec des perspectives d'amélioration des performances déjà atteintes.

Le troisième article d'Emmanuel HONKOU (Université Abomey Calavi) estime les effets de l'agilité du leader de l'entreprise sur sa performance. Il met en exergue la nécessité d'être agile pour un leader dans un environnement compétitif et complexe tout en montrant l'insuffisance de cette qualité au sein des PME béninoises.

Zakari Yaou KAKA (Université de Bamako) arbore la question du nouveau management public par une application à la GRH au sein de l'administration. De manière empirique, l'auteur montre qu'il n'est pas possible de développer et mobiliser les RH du secteur public sans une implication totale et volontariste de ces derniers.

Hervé NDOUME ESSINGONE (Institut National des Sciences de Gestion), traite de la question comportement financier adopté par les entreprises du secteur formel et informel. Par le biais d'un panel d'entreprises, l'auteur montre l'existence d'un comportement homogène dans le choix de financement des entreprises. Il souligne cependant l'accès différencié aux instruments de financement selon le caractère formel ou informel de l'entreprise.

Clarisse TRAORE/KIENOU (Université Ouaga I, Pr. Joseph Ki Zerbo) met en relief la dichotomie existant entre la préoccupation pour l'environnement intérieur et celui pour l'extérieur au niveau de la part des agents économiques. Elle identifie le niveau d'éducation, le revenu, les aléas climatiques comme autant de facteurs déterminants les comportements des acteurs.

Pr Idrissa OUEDRAOGO

Directeur de Publication

**Nouveau Management Public et Gestion
des Ressources Humaines : Possibilités et
impossibilités. Le cas du secteur de l'éducation
au Mali**

Zakari Yaou KAKA

Enseignant–Chercheur, USSSGB /FSEG-MALI, Mail : zakari_yaou@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cet article est de contribuer au débat sur le nouveau management public qui met l'accent sur les écarts entre le discours et la réalité d'une modernisation du secteur public dans les pays africains. Cette contribution nous permet de comprendre le degré de compatibilité entre le NMP et la GRH dans le secteur de l'éducation. Ce travail est un examen critique de la réalité du niveau de modernisation de l'administration publique au Mali, en utilisant comme exemple la GRH. L'échantillonnage est fait sur la base de la méthode des quotas. Nous avons utilisé des données secondaires axées sur l'analyse documentaire de la démarche de l'Etat malien dans la réforme de son administration et les résultats empiriques de notre étude sur le secteur de l'éducation. Les résultats de cette recherche nous montrent qu'il est vain d'espérer développer et mobiliser les ressources humaines du secteur public à travers une réforme de la GRH non comprise ou non acceptée par ceux-là mêmes qui en font l'objet.

Mots-clés : *Nouveau Management Public, Gestion des Ressource Humaines et Secteur public*

Nouveau Management Public et Gestion des Ressources Humaines : Possibilités et impossibilités. Le cas du secteur de l'éducation au Mali

INTRODUCTION

La remise en question dont fait l'objet l'exécution des pratiques de GRH dans le secteur public au Mali, aussi bien par les agents d'exécution que par les cadres suscite plusieurs réflexions. L'amélioration de la GRH au niveau des directions ne saurait se limiter à l'adoption des pratiques de GRH utilisées dans les entreprises privées car, le problème se situe plutôt au niveau des processus d'implémentation de ces pratiques, (Kaka, 2014).

L'un des obstacles les plus importants à une bonne exécution des pratiques de GRH pouvant conduire à une amélioration de la gestion des hommes et des femmes dans le secteur public est la persistance de ce que les citoyens considèrent comme les tares du service public, à savoir entre autres, le favoritisme, la politisation des décisions managériales, et la rigidité des procédures. L'adoption d'une nouvelle façon de gérer les ressources humaines dans un secteur où cette dernière constitue la ressource la plus déterminante, constitue un changement organisationnel, pour lequel les responsables semblent ne pas être bien préparés, (Kaka,op.cit). A notre avis, tout débat sur l'introduction de nouvelles façons de gérer les ressources humaines dans ce secteur sera mieux abordé s'il commence par un questionnement sur la préparation des agents à comprendre et à accepter cette logique de changement qui peut conduire à des remises en question fondamentales.

La politique de renouveau du service public conduite par les autorités avec une relative continuité malgré les alternances politiques, vise à modifier la culture des agents publics, à redécouvrir (ou à définir) les fondements de l'action publique, et à expliquer les missions de service public, ainsi que les droits mais aussi les devoirs qui s'y attachent.

Les résultats de notre travail portant sur l'influence des pratiques de GRH sur la performance sociale dans le secteur de l'éducation ont montré que dans ce secteur, le fait que ,aussi bien les agents d'exécution que les cadres sont concentrés sur les aspects internes de la GRH, à l'exclusion de toute considération concernant les clients de l'administration est une indication de la non prise en compte par le secteur public de la dimension partenariale (satisfaction des utilisateurs) de la GRH qui est au centre du débat sur le Nouveau Management Public. Une prise en compte de cette dimension en contexte africain, où l'importance accordée aux besoins des utilisateurs des services publics est encore très faible dans les décisions prises par les organisations publiques, changerait sans doute le discours des cadres et des agents d'exécution. En effet, aussi bien les cadres que les agents d'exécution se plaignent de la manière dont les RH sont gérées et amène à se poser des questions sur l'utilité et la nécessité de la modernisation du secteur public

malien, le sens de cette nouvelle gestion, sur l'orientation à lui donner et sur les conditions à remplir pour réussir cette modernisation.

Dans le souci de se conformer aux exigences de la nouvelle gestion publique, le secteur de l'éducation s'est engagé à des pratiques de GRH généralement utilisées dans le secteur privé .Il s'agit : de la rémunération, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation, l'évaluation du personnel, le recrutement, la communication, etc.

Les responsables du secteur de l'éducation à travers la direction des ressources humaines doivent décider en univers incertain (NMP) et arbitrer dans des situations caractérisées par l'emprunt des pratiques issues du secteur privé tout en étant soumis à un grand nombre d'injonction contradictoires. Ce constat nous amène à répondre à la problématique suivante : En quoi l'application du NMP est-il compatible à la GRH dans le secteur public ? Quelle est son utilité ?

1. Cadre théorique de la recherche

Le concept de management public a fait l'objet de nombreuses réflexions qui ont permis une avancée conceptuelle importante au cours de ces vingt dernières années. Alors que le terme management soulève des difficultés, le fait de lui adjoindre l'objectif « **public** » **augmente considérablement la** dose d'ambiguïté liée au concept (Zampiccoli L ,2011).

Le terme de « management public » recouvre plusieurs réalités, ce qui laisse une liberté relativement importante aux acteurs pour en interpréter le contenu. Pour Lynn (1996) l'expression « management public » recouvre à la fois : Une pratique, une idéologie et un domaine de recherche. Ce qui fait la complexité, mais aussi la richesse, du management public en tant que domaine de recherche est qu'il se situe à l'interface de plusieurs disciplines fondatrices. On pourra citer par exemple le droit public, la science politique, l'économie publique, la sociologie des organisations et, enfin les sciences de gestion (OTT, 2012).

(Bartoli et Brasseur, 2010) relèvent cependant qu'en dépit de la constitution de la gestion publique en problème national, le management public est resté trop longtemps ignoré des chercheurs en sciences de gestion au nom de la primauté des facteurs juridiques et politique supposés le gouverner. Selon Pollit et Bouckaert (2004), le management public n'est pas une technique neutre mais une activité indissociable liée à la politique, aux politiques publiques, aux droits et aux enjeux de la société civile. Il est toujours sous-tendu par les valeurs et /ou des idéologies.

Pour (Zampiccoli L ,op.cit), le management public n'est donc pas le management du secteur public mais le management face à l'opinion publique qui, dans une démocratie, représente l'instance ultime de légitimation. Pour le même auteur, il ne s'agit pas tant de développer une dynamique visant la transformation de l'organisation mais plutôt de trouver des objectifs légitimes et de produire un modèle de management qui puisse être accepté par l'opinion publique.

1.1. Fondements conceptuels, théoriques et idéologiques du NMP

Le NMP a succédé à de nombreuses réformes et tentatives de modernisation inachevées du secteur public comme le *planing Programming Budgeting System (PPBS)* aux Etats-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France. Ces techniques budgétaires mises en place dans les années 1960, avaient pour finalité un meilleur emploi des fonds publics. Elles se focalisaient, une fois les objectifs des projets définis, sur leur **évaluation par** le biais d'**études** coûts- bénéfice ou coûts-efficacité. Théoriquement fondées, ces mécanismes ont cependant fait face à de nombreux obstacles dans leur application, essentiellement en raison de leur complexité (Amar et Berthier, 2007). Historiquement, le NMP est tout d'abord apparu au Royaume –Uni avant de se répandre dans tous les pays de l'OCDE ainsi que dans plusieurs pays en développement.

Les causes de l'**émergence** du NMP sont multiples. Il a pu s'agir d'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public (le cas du Japon par exemple), d'une volonté de s'inscrire dans une logique néolibérale (le cas du Royaume-Uni et la Nouvelle Zélande), de surmonter l'existence de crises financières (le cas du Canada entre autres), de résorber une crise économique et politique (le cas de l'Italie) d'un besoin de changement ou encore d'un processus d'imitation notamment pour les administrations au niveau local . Quant au cas du Mali, il s'agit d'une forte volonté des autorités à améliorer la productivité de l'administration et la qualité des services offerts aux usagers à travers le renforcement des capacités du personnel au niveau central et déconcentré.

Aucune de ces raisons n'explique à elle seule la mise en place du NMP, **même si les crises financières sont souvent apparues comme les principaux facteurs déclenchants**. En effet, le NMP a pour origine des pressions tant internes qu'externes au secteur public, pressions qui se complètent et se renforcent plus ou moins selon les configurations (Amar et Berthier, op.cit).

Pour Pettigrew (1997), ils existent différents mouvements qui se réclament ou qui peuvent **être** rattachés au NMP. Un modèle à la recherche de l'efficacité qui est le plus ancien et qui est issu du diagnostic thatcherien d'un secteur public jugé hypertrophié et dispendieux. Il représente une tentative de rendre le secteur public similaire au secteur privé en utilisant la simple notion d'efficacité. Un modèle visant la réduction de la taille des organisations et la décentralisation. Il résulte de la prise en compte d'un retournement de tendance par rapport au mouvement historique d'accroissement et d'intégration verticale des organisations publiques et privées, depuis le début du XXe siècle. Un modèle de la recherche de l'excellence inspiré de l'école des relations humaines, qui met en lumière l'importance de la culture organisationnelle et insiste notamment sur le rôle joué par les valeurs, la culture, les rites et les symboles qui façonnent les comportements des agents au travail. Enfin un dernier modèle, orienté vers le service public, qui est le moins développé mais est, selon l'auteur, en train de conquérir une légitimité. Il est fondé sur la prise en considération simultanée d'idées de gestion provenant, à la fois, des secteurs privés et publics.

D'un point de vue théorique, le NMP est un concept qui puise ses fondements dans de nombreux courants de pensée (courant néoclassique , théorie des organisations , théorie de l'agence , théorie des droits de propriété, etc.) et qui par bien des aspects rejoint l'idéologie du *Public Choice* reposant sur l'individualisme méthodologique (c'est-à-dire sur l'idée selon laquelle les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout **être** analysés au travers des individus qui la composent et des stratégies qui leurs sont associées), le recours aux privatisations, et une plus grande souplesse et décentralisation des unités administrative (Amar et Berthier, op.cit).

La doctrine du Nouveau Management Public (NMP) puise ses arguments et ses discours dans différents courants théoriques. Les plus fréquemment mentionnés par l'importante littérature qui lui est consacrée sont les suivantes (Guenouin, 2009 ; Merrien, 1999) :

- **le néo-libéralisme** de F.Von Hayek et M Friedman ; c'est-à-dire, de manière simplifiée, l'affirmation de la supériorité du marché sur tout autre système régulé (donc hiérarchique) et la condamnation de l'intervention de l'Etat dans la vie économique. C'est sur ce courant d'influence que beaucoup d'analyses critiques se cristallisent, assimilant le NMP au tournant néo-libéral de l'Etat (Jobert, 2002 ; Merrien, op.cit) et par extension, l'ensemble du management public à une conception néo-libérale ;
- **l'école des Choix Publics (*Public choice*)**, qui trouve ses fondements dans les travaux de J.M Buchanan et G . Tullock (1962). Il s'agit d'une approche individualiste de l'Etat, qui part du postulat que tout agent économique cherche à satisfaire ses propres intérêts ou à maximiser son périmètre d'intervention (par l'augmentation de ses budgets par exemple) avant de chercher à résoudre les problèmes pour lesquels l'administration a été créée ;
- **le courant de la sociologie des organisations** dénonçant le « *cercle vicieux bureaucratique* ». D'autres courants, tels que la théorie des organisations, le constitutionnalisme ou le taylorisme influencent également, mais de manière moins directe, les recommandations du NMP (Amar et al op.cit. ; Gruening, 2001).

1.2. Le NMP, un modèle pour le secteur public

Dans la plupart des pays développés, les organisations publiques sont soumises à des injonctions destinées à faire évoluer leurs modes de fonctionnement, en lien avec l'adoption de pratiques rattachées au secteur privé (Emmanuel et Desmarais, 2012). Le NMP est ainsi devenu un concept dominant en ce qui concerne la réforme des organisations publiques (Pollit et Bouckaert, 2004).

Le recours à la notion générique de NMP pose des difficultés, tant les déclinaisons du phénomène sont nombreuses et tant ses modalités d'application ont varié au fil du temps. Si les premières variantes du NMP au début des années 1980 ont mis l'accent sur les vertus du marché, de la concurrence et du « *downsizing* », les expériences des années 1990 furent davantage marquées par une volonté de renforcer le contrôle des managers sur les professionnels, au moyen d'instruments d'évaluation et de pilotage de leur activité.

Les spécialistes de l'action publique caractérisent souvent le NMP par la mise en place d'organisations « post-bureaucratiques » (Hoggett, 1996) combinant trois dimensions : 1) la création d'unités administratives décentralisées et gérées de façon autonome par des managers dont la responsabilité se trouve renforcée ; 2) la mise en concurrence des prestataires de services publics au moyen de marchés internes séparant les acheteurs des fournisseurs et/ou par le recours à des prestataires privés ; 3) la mise en place d'instruments d'évaluation et de mesure de la performance permettant un meilleur contrôle sur les personnels. Pourtant, cette cohérence ne s'observe que très rarement dans les faits et le NMP forme un *corpus* doctrinaire hétérogène tantôt qualifié de « puzzle doctrinal » (Bezes, 2005) ou de « concept mythique » (Merrien, op.cit). De nombreux auteurs ont **également souligné le caractère inabouti** de ces réformes (Hoggett, op.cit), qui conduisent le plus souvent à la coexistence de mécanismes bureaucratiques classiques (centralisation des décisions, formalisme des procédures d'évaluation) avec des éléments d'innovation (Bezes et al ,2011).

Le NMP propose de faire renaître le secteur public, en s'inspirant des logiques de gestion du secteur privé. Les tenants de ce courant défendent l'hypothèse d'un isomorphisme « Institution –Organisation », **isomorphisme** en vertu duquel les institutions publiques pourraient emprunter ces logiques purement et simplement (Abid, 2012). La réforme institutionnelle conduit à faire adopter par les institutions publiques le modèle organisationnel privé. Pour évoquer cette intrusion marquée du privé dans le public (Merrien ,op.cit) préfère parler de « révolution managériale de l'administration publique », soit encore d'une « managerialisation du système public » au sens de Pesqueux (2007).

L'analyse de la littérature sur le NMP nous amène donc à considérer que celui-ci provoque des **évolutions** qui portent à la fois sur une mise en avant de la notion de contrôle de moyens et d'une évaluation de celle-ci, mais aussi sur la responsabilisation des acteurs et sur la prise en compte croissante des parties prenantes (Emmanuel et Desmarais, op.cit). De nombreux chercheurs remettent en cause l'efficacité réelle des dispositifs mis en place (Boyne, 2003, Diefenbach, 2009). Ainsi, le NMP soulève aujourd'hui autant de questions qu'il a prétendu en résoudre.

Pour **résoudre ces questions**, il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvres des gestionnaires pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens. Ces derniers sont désormais assimilés à des clients (logique consumériste) tandis que les administrateurs deviennent de véritables managers. Cette conception du secteur public – plus particulièrement de l'administration reposant sur les 3 E « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998) – est à l'opposé de celle de Weber pour lequel la « bureaucratie », véritable idéal type est la condition même de l'efficacité par sa dimension rationaliste. Dans l'optique de faire le point sur les principales différences entre l'administration de type Wébérienne et celle basée sur les principes du NMP, Nous proposons un tableau qui fait ressortir les grandes lignes des deux visions.

Tableau 1 : Comparaison des administrations de type Weberienne et NMP

	Administration Wébérienne	Administration NMP
Objectifs	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétence, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités Politiciens/ administrateur	Confus	clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateur de suivi	indicateur de performance
Type de budget	axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar et Berthier (2007)

Ce tableau nous montre que la bureaucratie wébérienne semble manquer de souplesse dans l'environnement actuel mêlant mondialisation des **échanges**, globalisation financière, intégration spatiale et mutation technologique. Le risque que le respect des règles impersonnelles prenne l'ascendant sur l'accomplissement des missions de l'administration n'est pas inexistant (Merton, 1957). A l'opposée, la conception décentralisée issue du NMP permet aux structures de gagner en autonomie, en flexibilité et en réactivité. Le partage des responsabilités gagne également en clarté. Dans un schéma wébérien, les fonctions politique et administrative apparaissent le plus souvent interdépendantes (la décision du politicien ne peut être prise sans les capacités d'expertise des fonctionnaires). Le schéma n'est pas forcément négatif et problématique selon les cas, toutefois le passage à un modèle d'administration basé sur le NMP autorise une meilleure séparation des deux domaines.

(Amar et al, op.cit), proposent une classification des actions à mener pour appliquer les principes du NPM. Ils répartissent ces actions selon quatre fonctions comme. Ces différentes fonctions sont : la fonction stratégique, la fonction finance, la fonction marketing et la fonction ressources humaines. Par rapport à la gestion des ressources humaines

les apports du NPM sont doubles. Premièrement, un désir de réduction des effectifs, et deuxièmement, une volonté de motiver l'ensemble des acteurs.

La réduction des effectifs fait référence à l'objectif de la recherche des moindres coûts. Cette réduction des effectifs se fait par le non renouvellement de postes et par la réduction du nombre d'admis aux divers concours permettant l'accès à la fonction publique. Cette volonté de réduire les coûts s'allie à un désir de productivité accrue. Pour que la productivité des fonctionnaires augmente, divers éléments visant à les motiver ont été mis en place. (Amar et al, op.cit) citent par exemple, l'individualisation des rémunérations, pratique très courante dans le secteur privé, les primes au rendement, ainsi que le renforcement des responsabilités pour chaque acteur. S'ajoute à cela une autonomie accrue qui rejoint l'idée de la séparation de l'administration en petites unités indépendantes.

En termes de gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'accroissement de l'autonomie donnée aux acteurs est un élément majeur de la mise en place du NMP. Cette autonomie est facteur de motivation car elle permet de mieux répondre aux exigences des usagers, de rendre le travail des agents plus intéressant ; de s'adapter aux évolutions technologiques et d'améliorer la situation des fonctionnaires.

Nous pouvons noter qu'en matière de gestion des ressources humaines, le rôle joué par le pouvoir politique (Gibertt, 1983 ; Dion 1986), semble être, avec le statut, ce qui distingue le plus l'organisation publique de l'entreprise privée. Cela confère particularité et complexité au management public (Burlaud et Laufer , 1982 ; Le Duff et Papillon, 1988 ; Santo et Verrier, 1993 ; Meyssonier, 1996 ; Le Duff, 1996 ; Bartoli 1997).

A la lumière de ce qui précède, le NMP permet d'introduire des effets incitatifs via la rémunération des agents et d'accentuer la responsabilité des structures en généralisant l'**évaluation** et la reddition des comptes. Plus précisément et de manière concrète, de nombreuses actions s'inscrivent dans le champ du NMP (Amar et Berthier, op.cit). Ces actions peuvent être regroupées par fonction.

Tableau 2 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion par les résultats • Mises en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire faire) • Mise en place de partenariat public/privé • Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (intranet permet de décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
Fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développer du marketing public (consultation, enquêtes, sondage, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressource humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : d'après Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1999 ; Pollit et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001 ; Amar et Berthier, 2007.

Ce tableau nous indique que le NMP est transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégiques, finance, marketing et ressources humaines. Il pousse l'Etat à s'interroger sur son rôle et ses missions, celles qu'il doit assurer, celles qu'il peut déléguer ou confier à des agences ou des entreprises privées, et celles qu'il peut organiser en partenariat avec le secteur privé. Selon Braun (2001), la quasi-totalité des exemples étrangers montre l'existence d'une nette corrélation entre la réduction du format et des missions de l'Etat et une réforme de celui-ci susceptible d'obtenir quelque succès significatif.

2. Méthodologie

Etant donné que le présent article s'appuie sur les résultats d'un travail de recherche antérieur (notre thèse doctorale), nous allons présenter la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail. Notre approche est qualitative et permet de comprendre la possibilité ou l'impossibilité d'aller de l'existant en matière de pratique de GRH vers une nouvelle forme de gestion connue sous le nom de NMP dans le secteur de l'éducation au Mali. Notre posture épistémologique est interprétativiste dans l'optique d'identifier et d'analyser les mécanismes par lesquels les agents en charge de la GRH s'adaptent à la nouvelle gestion publique. Notre approche est basée sur l'induction dans le but d'explorer le processus d'implémentation des pratiques issues du secteur privé dans le secteur de l'éducation qui est notre contexte d'étude. Nous avons procédé par une étude de cas. Le choix de l'étude de cas comme démarche d'analyse, se trouve justifié par diverses raisons. Cette approche méthodologique s'inscrit dans le cadre des analyses à visée interprétative, orientée vers la compréhension des comportements humains (Hlady-Rispal, 2002). Elle est particulièrement pertinente, pour l'étude de phénomène contextualisé. Elle tient compte des dimensions historiques, contextuelle et circonstancielle du phénomène observé (Giroux, 2003).

Avant de commencer les différentes rencontres, nous avons adressé une correspondance de façon officielle à quelques responsables en charge de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation. Pour la collecte des données, nous avons administré un seul guide d'entretien. Ce guide d'entretien est adressé à tous les agents (cadres et agents d'exécution). Cette démarche nous a permis d'avoir le point de vue des différentes catégories socio-professionnelles. Dans l'optique d'arriver à une saturation des données, notre guide a évolué au cours de notre passage. Certains éléments du guide d'entretien ont connu des rajouts et d'autres des retranchements grâce à la simultanéité du codage et d'analyse des données, tout en se focalisant sur l'esprit de notre recherche qui est de comprendre et d'expliquer les mécanismes par lesquels la gestion des ressources humaines du secteur de l'éducation est en rapport avec la logique du NMP. Pour la réalisation de ce travail, nous avons eu accès à un nombre important de documents portant sur : le manuel des procédures, les règlements intérieurs, les textes de lois et circulaire, les rapports d'activités et le rapport sur la mission d'audit sur le secteur public. La collecte de l'ensemble de ces données a été complétée par une observation directe.

2.1. L'échantillon

Notre échantillon est composé des cadres et des agents d'exécution dont huit(8) au total soit cinq (5) cadres et trois (3) agents d'exécution. Les cadres sont composés du Directeur General, du Responsable de la division formation, du Responsable de la division Gestion des Carrières, du Responsable de la division Rémunération et du Chargé des Cadres Organiques. Les agents d'exécution sont composés de l'assistant chargé de la gestion administrative du personnel, de l'assistant chargé de la sécurité sociale et de l'assistant chargé de l'harmonisation des fichiers.

Nous avons réalisé onze (11) entretiens individuels pour une durée totale de huit cent trente (830) minutes soit 13H 49 mns 0 8 s avec une moyenne de 1H 15 mns par entretien.

2.2. Traitement et analyse des données

Nous avons procédé à une retranscription des onze entretiens réalisés sur place en fonction. Cette retranscription nous a donné soixante-quinze (75) pages qui ont fait l'objet d'une analyse thématique de son contenu, méthode largement utilisée pour l'examen de discours et de données qualitatives (Bardin, 1977 ; Thiéhart, 2003). Cela a été possible après plusieurs lectures, afin de nous familiariser avec le contenu des entretiens réalisés. Ce travail a permis d'identifier des thèmes apparus dans la monographie.

Dans la présentation des résultats qui suit, ces agents sont identifiés par les codes suivants :

Directeur Général	R1
Responsable de la Division Formation	R2
Responsable de la Division gestion des carrières	R3
Responsable de la Division Rémunération	
Responsable chargé des cadres organiques	R4
Assistant chargé de la gestion administrative du personnel	R5
Assistant chargé de la sécurité sociale	R6
Assistant chargé de l'harmonisation des fichiers	R7
	R8

Source : auteur

3. Présentation des résultats

Le travail empirique est centré sur les pratiques suivantes: le recrutement (la réduction d'effectifs), la rémunération et la gestion des carrières.

A la Direction des Ressources Humaines du Secteur de L'Education, le recours à des pratiques de GRH mentionnées dans la partie méthodologique est fait en fonction des problèmes existants. En effet, selon le Directeur des ressources humaines : « *l'avènement de la GRH est récent dans le secteur public, cet état de fait ne nous permet pas de mettre en place toutes les pratiques de GRH en exergue. Nous procédons étape par étape c'est-à-dire en fonction des besoins déterminés dans le cadre du bon fonctionnement des activités des ressources humaines* ».

3.1. Le recrutement

Selon le Directeur, en matière de recrutement pour la fonction publique : « l'objet de tout recrutement de fonctionnaire est de pourvoir à la vacance d'un emploi administratif permanent au sein des services publics de l'Etat et les emplois à pourvoir sont déterminés chaque année en fonction des emplois organiquement prévus et budgétairement autorisés. Nous accordons beaucoup d'importance au respect de toutes les procédures concernant le système de recrutement donc nous envoyons une correspondance à tous les chefs de divisions afin de recueillir leur besoin et nous les évaluons en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée au volet recrutement pour notre direction. Après nous passons les dossiers au ministère de la fonction publique pour le recrutement. Après affectation des employés, nous veillons à ce qu'une mauvaise intégration ne soit pas faite car elle peut impacter sur le climat social, la motivation ou sur le degré d'engagement de l'employé. Cet impact peut être positif si l'intégration est réussie et négative si elle est ratée. Car nous constatons que certains employés restent inactifs après l'affectation du simple fait qu'ils sont très souvent victimes d'une mauvaise orientation (affectation), ou d'une mauvaise expression des besoins de la part de sa division, et cela joue négativement sur la performance à travers les indicateurs que nous venons de citer ci-dessus ». (code R1).

Selon la responsable de la division formation et compétence : « Pour la détermination des recrutements, les services concernés arrêtent d'abord leurs besoins de recrutement soit par référence aux cadres organiques, soit par référence à d'autres critères. Ces besoins sont centralisés au niveau des DRH qui les transmettent au ministère. Pour ce faire, un arbitrage est effectué au niveau de la direction nationale de la fonction publique et professionnelle pour arrêter la liste définitive des recrutements à faire ». (Code R2).

Pour le responsable du cadre organique : « Les emplois à pourvoir sont déterminés chaque année par voie réglementaire en fonction des emplois organiquement prévus et budgétairement autorisés » (Art 26 statut général de la fonction publique). Conformément à cette disposition, c'est une gestion à court terme dominée par les préoccupations financières qui prévaut en matière de recrutement d'agents pour la fonction publique. Aucune gestion prévisionnelle des effectifs n'est faite pour planifier et programmer les recrutements sur plusieurs années. Chaque année, les recrutements sont faits en fonction des crédits budgétaires alloués à ce poste dans le budget de l'Etat ». (Code R5).

Pour l'assistant chargé de la gestion administrative du personnel : « la politique d'intégration doit être améliorée. Car même si le système de recrutement présente moins de faiblesses, celui de l'intégration est confronté à quelques défaillances car ceux qui sont venus directement de l'extérieur sans aucune connaissance sur la direction des ressources humaines du secteur de l'éducation rencontrent d'énormes difficultés. Ces difficultés s'expliquent du fait que la première visite est assez souvent mal guidée. Ce comportement des guides entraîne une contreperformance chez la nouvelle recrue, car il ne se sentira pas capable de pouvoir assumer ce travail qui lui semble compliqué à cause de la mauvaise intégration. Et cela entraîne un effet négatif sur le comportement de l'employé vis-à-vis de son entourage et sur sa motivation ». (Code R6).

Dans le secteur de l'éducation malien, le recrutement du personnel est soumis aux règles de la fonction publique qui stipulent que la voie normale d'accès à l'emploi public est le concours. La garantie de l'emploi est assurée aux lauréats des concours après leur

titularisation qui reste tributaire de l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat de fin de formation professionnelle attestant des capacités d'exercice des métiers convoités.

Cependant, les différents points de vue des agents nous montrent que la pratique du recrutement est favorable à l'adoption de la logique du NMP. IL existe une politique assouplissant les règles de gestionnaires. Cette réforme permet selon les autorités, d'aller vers un meilleur pilotage des dépenses et offre une responsabilité aux différents responsables en charge de la politique de recrutement. Par exemple, l'éclatement de l'Université de Bamako en quatre (4) Université (USSGB, USJPB, USSTTB et USLB) a permis de voter des budgets par programmes basés sur les objectifs stratégiques précis.

3.2. La gestion des carrières

Selon le responsable de la division gestion des carrières : *« Le statut de la fonction publique édicte un ensemble de règles qui régissent l'accès à la fonction publique et le déroulement de la carrière du fonctionnaire. Ces règles de portée générale sont complétées par des statuts particuliers qui adaptent le statut général aux spécificités du secteur public concerné. Dans le secteur de l'éducation, la notation fait office d'évaluation du personnel, elle est inscrite à l'article 88 du statut général de la fonction publique en ces termes : Il est procédé chaque année à la notation des fonctionnaires. Celle-ci reflète, à l'exclusion de toute autre considération, le travail et le comportement du fonctionnaire au cours de l'année de référence ; elle détermine ses droits à l'avancement ».* (Code R3).

Selon le chargé des cadres organiques : *« le système de notation manque d'objectivité et de transparence pour le simple fait que :*

- *la note donnée à l'écrasante majorité des fonctionnaires, « Bon », l'est implicitement sans justification d'un bulletin de notes conformément à l'article 90 du statut général de la fonction publique qui stipule que « Les appréciations - Très bon et Passable doivent expressément faire l'objet d'un bulletin de notes justificatif. L'appréciation- Bon correspond à des prestations et un comportement normaux, elle est accordée implicitement, sans établissement d'un bulletin de notes ».* Cette notation implicite est en fait une « non notation», et en pratique de nombreux agents ne sont pas véritablement notés, la note « Bon » étant automatiquement reconduite d'année en année. Cet article 90 institutionnalise le manque d'objectivité et de transparence de la notation ;
- *les critères d'appréciation subjectifs ont une trop grande importance dans la grille de notation des fonctionnaires ;*
- *aucun entretien d'évaluation n'est organisé entre le notateur et le fonctionnaire évalué».* (code R5).

Les différents points de vue nous montrent que la manière dont la gestion des carrières est pratiquée dans le secteur de l'éducation est défavorable à l'introduction du NMP car le système de notation en cours ne prend pas en compte les résultats obtenus par l'agent par rapport aux attentes, ses compétences actuelles et son potentiel

3.3. La rémunération

Selon le responsable de la division rémunération : « *la rémunération est une contrepartie du travail fourni par un employé. Elle a pour objectif de motiver l'employé afin qu'il puisse abattre dignement les travaux qui lui sont assignés, mais malheureusement une grande partie des employés n'est pas satisfaite du salaire car il ne suffit pas à résoudre nos problèmes financiers ce qui fait que, une semaine après le salaire nous adoptons une attitude d'inactivité par rapport au traitement de beaucoup de dossier, et cela assez souvent c'est indépendamment de notre volonté (code R4).*

Pour l'assistant du chargé de la sécurité sociale : « *l'exécution de la répartition des heures est tachée d'irrégularités car les responsables peuvent avoir un penchant pour un agent et du coup il se voit octroyer des heures conséquentes le jour du paiement. Ce comportement de la part des responsables est source de frustrations et impacte sur l'engagement de l'agent* ». (Code R7).

Dans le secteur de l'éducation, à l'instar des autres fonctionnaires de l'Etat, le personnel est rémunéré sur la base d'une grille indiciaire dont le nombre de points dépend du cadre et du grade. L'échelle des salaires de chaque grade est composée d'échelons correspondant chacun à un nombre de points d'indice. La valeur monétaire d'un point d'indice est en général commune à l'ensemble des fonctionnaires de l'Etat. Elle est établie sur la base de facteurs économiques (niveau de développement, coût de la vie, salaires dans d'autres secteurs,...).

L'analyse des différentes interviews nous montre que la politique de rémunération telle que appliquée dans le secteur de l'éducation n'est pas favorable aux principes du NMP car elle n'est pas différenciées et que les règles traditionnelles d'avancement essentiellement basées sur l'ancienneté continuent de s'appliquer sans oublier la logique statutaire et centralisée qui reste toujours présente.

3.4. Discussion

Si les premières variantes du NPM au début des années 1980 ont mis l'accent sur les vertus du marché, de la concurrence et du « downsizing », les expériences des années 1990 furent davantage marquées par une volonté de renforcer le contrôle des managers sur les professionnels, au moyen d'instruments d'évaluation et de pilotage de leur activité (Emmanuel et al, opcit).

Des dysfonctionnements ont pu naître des situations transitoires. On ne passe d'un système wébérien à un système NMP du jour au lendemain. Les étapes se font progressivement et ne touchent pas forcément l'ensemble des effectifs et des services en même temps. Dès lors, peuvent cohabiter au sein d'une même organisation, plusieurs modes de gestion. Cette diversité peut alors provoquer des situations de doutes, d'incompréhension, attentisme et de jalousie de la part des fonctionnaires (Amar et al, op.cit).

Nous rappelons que pour la réalisation de notre travail, nous nous sommes limités aux pratiques de GRH qui sont fortement opérationnelles à la Direction des ressources Humaines du Secteur de l'éducation à savoir : le recrutement, la gestion des carrières et la rémunération.

Le recrutement

Généralement présenté comme un processus rationnel d'adéquation immédiate entre les aptitudes d'un candidat et les caractéristiques d'un poste à pourvoir il est dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines d'une entreprise, un processus dont l'objectif est d'acquérir ou de renouveler des membres du personnel, Jacques Igalen et Alain Roger (2007).

Dans le secteur de l'éducation, le recrutement du personnel est soumis aux règles de la fonction publique qui stipulent que la voie normale d'accès à l'emploi public est le concours. La garantie de l'emploi est assurée aux lauréats des concours après leur titularisation qui reste tributaire de l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat de fin de formation professionnelle attestant des capacités d'exercice des métiers convoités.

Avec les réformes introduites par les autorités, il existe une politique assouplissant les règles de gestionnaires. Cette réforme rend possible un meilleur pilotage des dépenses et offre une responsabilité aux différents responsables en charge de la politique de recrutement. Cette nouvelle vision constitue une possibilité pour le système de recrutement d'aller vers l'introduction des logiques du NMP.

La gestion des carrières

Selon St-Onge , Audet, Haines et Petit (2004), la gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ , ce qui inclut la mobilité interne et les divers programmes de soutien sous-jacent à celle-ci.

Dans le secteur de l'éducation, le statut de la fonction publique édicte un ensemble de règles qui régissent l'accès à la fonction publique et le déroulement de la carrière du fonctionnaire. Ces règles de portée générale sont complétées par des statuts particuliers qui adaptent le statut général aux spécificités du secteur public concerné. De ce fait, l'insistance des responsables à s'accrocher aux règles bureaucratiques ne favorise pas l'introduction du MNP en termes de gestion des carrières.

La rémunération

La politique de rémunération joue indiscutablement un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise ,Cavagnac (1996).Elle constitue, l'une des principales rétribution de l'entreprise à ses salariés .Les décisions relatives à la rémunération jouent un rôle important dans la mobilisation du personnel car elles influencent le climat social et les relations professionnelles au sein de l'entreprise, de même que l'attitude des salariés face au travail et l'entreprise, et conditionnent la formation du résultat, Cohen (2001).

Dans le secteur de l'éducation, à l'instar des autres fonctionnaires de l'Etat, le personnel est rémunéré sur la base d'une grille indiciaire dont le nombre de points *dépend du cadre et du grade*. L'exécution de la répartition des heures est tachée d'irrégularités car les responsables peuvent avoir un penchant pour un agent et du coup il se voit octroyer des

heures conséquentes le jour du paiement. Ce comportement de la part des responsables est source de frustrations et impacte sur l'engagement de l'agent.

Le caractère conservatoire et homogène du secteur vis-à-vis des autres secteurs de la fonction publique malienne n'est pas compatible avec l'introduction du NMP en termes de rémunération.

Notre travail nous a permis de ressortir les possibilités et impossibilités actuelles entre pratiques de GRH et NMP dans le secteur de l'éducation au Mali. Dans le secteur de l'éducation, la rémunération et la gestion des carrières à travers la formation sont des outils privilégiés dans la gestion des ressources humaines pour répondre aux dysfonctionnements que connaît la direction des ressources humaines. Par ailleurs, la manière dont la rémunération et la gestion des carrières sont pratiquées dans le secteur de l'éducation ne correspond pas à ce que recommande le NMP. Autrement dit, au moment où nous avons fait ce travail, ces façons de faire rendaient impossible l'introduction d'une nouvelle forme de gestion. Pour rendre plus performant le système, les contributions majeures à mettre en place doivent être axées sur : les résultats, les initiatives prises, la coopération et le travail d'équipe.

L'introduction du NMP dans le secteur public suppose que les cadres du secteur soient investis d'une mission précise et évalués sur leurs résultats par le premier responsable qui à son tour sera évalué par les plus hautes autorités. La politique de réforme du secteur de l'éducation à travers le NMP a conduit à des orientations axées sur un certain nombre d'éléments qui permettent :

- de rendre le secteur de l'éducation partie prenante des décisions stratégiques ;
- de transférer aux responsables opérationnels (les chefs de divisions) la gestion des agents de leur division ;
- de valoriser les actions positives des agents en leur donnant de la considération, en conservant les talents, augmenter les compétences et bien rémunérer à travers les primes.

Dans le secteur de l'éducation, on constate de plus en plus un changement de profil et une élévation du niveau de formation des responsables de la GRH. En effet, il y a de moins en moins d'anciens militaires, et de plus en plus de juristes et de psychologues ayant complété leur formation par un DESS en gestion des ressources humaines.

Les résultats de cette recherche nous montrent que certaines pratiques de GRH sont favorables à la logique du NMP tandis que d'autres ne sont pas favorables du fait que la logique statutaire l'emporte le plus souvent sur la prise en compte de l'emploi occupé et que la rémunération est principalement fonction du grade détenu et non de l'emploi occupé. Autrement dit, la culture traditionnelle du public continue à être dominante en ce qui concerne certaines pratiques. De tels résultats ont amené la remise en cause de la perspective universaliste selon laquelle les différences entre gestion publique et privée des ressources humaines sont niées. On assisterait même actuellement à l'émergence d'une ère post-nouveau management public et par voie de conséquence, à une ère post-

nouvelle gestion publique des ressources humaines. Elles sont toutes deux caractérisées par la reconnaissance des valeurs et des particularités du secteur public. Pour moderniser l'administration publique, les auteurs recommandent de recourir à la décentralisation de l'autorité, à la rencontre des besoins, à la concurrence, au sens de la mission, au sentiment de propriété, à la diversification des styles de gestion, à l'application du sens commun et à la simplification des règles et procédures (Leclerc, 2011).

D'autres croient que le nouveau management public doit devenir l'outil privilégié pour maîtriser de façon continue la performance des organisations. Pour Noel de Tilly (1999), la nouvelle vision d'un Etat moderne est axée sur la qualité des services aux citoyens et sur l'efficacité de son secteur public. En lien avec ces exigences, (Swiss, 1991) affirme que le management du secteur public va devenir de plus en plus complexe, voire plus instable que celui du secteur privé en raison des influences multifactorielles qui l'accompagne.

Nous pensons que dans le secteur de l'éducation, les responsables RH doivent avoir une attitude de neutralité et une gestion transparente et équitable de l'action publique en termes de politique de rémunération et de gestion des carrières car il s'agit du secteur qui emploie plus de 1/3 des employés de la fonction publique malienne.

Nous pensons encore que lorsque le changement doit porter sur la structure organisationnelle et les règles de fonctionnement, comme c'est le cas ici, il doit résulter :

- d'une part d'un constat de dysfonctionnements, d'un constat de règles de gestion inopérantes (résultat d'un diagnostic, d'un audit), d'une anticipation sur les missions futures ;
- d'autre part d'une représentation claire et formelle de l'organisation nouvelle qui est supposée apporter davantage de performance dans l'atteinte des objectifs, dans la réalisation des missions.

Son succès va dépendre :

(1) d'une formalisation claire des modifications à opérer : les cadres de l'administration que nous avons eus à interroger reconnaissent volontiers que les changements qu'ils ont engagés et qui ont eus des résultats mitigés manquaient de formalisation et étaient basés sur des diagnostics peu approfondis ;

(2) de l'affirmation de la volonté de mener ce changement et de le réussir : les réformes difficiles doivent être soutenues par les premières autorités qui doivent affirmer la vision et la volonté de changement, constamment, avec insistance et ténacité ; de la capacité relationnelle des agents et des acteurs, c'est-à-dire de la capacité qu'ont les agents à garder (ou acquérir) assez d'ouverture pour refonder leurs relations en fonction des nouvelles situations qui se présentent, de leur capacité à rechercher et à obtenir le maximum de collaboration pour atteindre les objectifs.

CONCLUSION

Dans cet article nous avons touché les possibilités et impossibilités entre certaines pratiques de gestion des ressources qui sont opérationnelles dans le secteur de l'éducation malien et la nouvelle gestion publique. Ces résultats confortent, l'idée selon laquelle, le caractère bureaucratique de la GRH dans le secteur de l'éducation s'explique aussi par un partage de la fonction ressources humaines beaucoup plus défavorable aux responsables opérationnels que dans le secteur privé. Contrairement à leurs homologues, les responsables opérationnels du secteur public ont en effet rarement la capacité de choisir leurs collaborateurs, de les promouvoir, et de faire varier significativement leur rémunération. Considéré comme un mouvement de pensée visant à réformer la gestion dans les organisations publiques, l'application du NMP dans le secteur de l'éducation apparaît délicate en raison de son environnement et du contexte auquel il fait face. Les cadres doivent dorénavant décider en univers du NMP et arbitrer dans des situations caractérisées par l'emprunt des pratiques issues du secteur privé tout en étant soumis à un grand nombre d'injonctions contradictoires.

RÉFÉRENCES

- AMAR A et BERTHIER L (2007)**, « Le nouveau management public : avantages et limites », Revue du RECEMAP.
- BARTOLI A, (2009)**, Management dans les organisations publiques.3e édition Dunod
- BRAUN G (2001)** Rapport d'information numéro 348 au nom de la commission des finances , du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la nation sur une étude comparative portant sur la réforme de l'Etat à l'étranger, Paris ,France, Senat, 104p.
- DESMARAIS. C. ET GUERRERO .S. (2004)**, « La carrière dans le secteur public », in GUERRERO S., Cerdin.
- EMMANUEL A DE CHATILLON ET CELINE DESMARAIS (2012)**. « Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? », Revue érudite, Vol .16, Numéro 3 P.10- 24
- GRUENING G. (2001)**, « Origin and Theoretical Basis of New Public Management »,International Public Management Journal, 4,1-25 .
- HOOD C. (1991)**, « A public Management for all seasons », Public Administration, vol.69, N° 1 P. 3-19.
- KAKA zakari yaou. (2014)**, « Analyse de l'influence des pratiques de gestions des ressources humaines sur la performance sociale au MALI : Cas des agents de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Mai 2014.

LAUFER R et BURLAUD A. (1980), « Management Public : Gestion et légitimité » Dalloz Gestion, système et stratégie, Paris.

LECLERC J. (2011), « Gérer autrement l'administration publique », 2e édition : presses de l'Université du Québec.

LEMIRE et al. (2011), « La planification stratégique des ressources humaines », Edition Presses de l'Université du Québec.

MARTINE H RISPAL. (2002), « la méthode des cas : Application à la recherche en gestion », 1re édition de Boeck Université.

MARTY F. (2011), « Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique », CNRS- GREDEG (Université de Nice Sophia-Antipolis).

MERRIEN F-x. (1999) « La Nouvelle Gestion Public : un concept mythique », Revue Lien social et politiques, N° 41, printemps, p95 -103.

OTT M. (2012), « Les administrations publiques françaises face aux théories de nouveau management » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de sup de co Reims.

PAUL CROZET. (1997) « la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques », Revue management public.

PERETTI J M. (2003), « Gestion des Ressources Humaines », Paris, 10eme édition, Vuibert.

PESQUEUX Y. (2007), « Gouvernance et privatisation » Edition N°1 Presse Universitaires de France, Paris.

PETTIGREW A. (1997), « Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé », Revue Française de Gestion, septembre Octobre.

POLLITT,C ; BOUCKAERT,G (2004), Public Management Reform : A Comparative Analysis, Oxford :Oxford University Press.

URIO P. (1998), « La gestion publique au service du marché », In M.HUFTY (éds), La pensée comptable : Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, OUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED.

THIETART R-A et Coll. (2007), « méthode de recherche en management », Ed N°3. ,Dunod, Paris.

ZAMPICCOLI L (2011), « Le management public: approche conceptuelles et enjeux de pilotage », Revue Gestion et Management Public, vol 9.

RAPPORTS, ÉTUDES

AG A M. (2012) La conduite de la réforme du système de gestion du personnel au sein de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Éducation du Mali (DRHE). Rapport de stage présenté à l'école nationale d'administration publique du Québec.

Audit de la Fonction Ressources Humaines au sein de l'Administration publique malienne (2006), rapport final du commissariat pour le développement institutionnel.

Giorg Rogger-Pierre (2009) Etude sur la formation, la gestion, l'affectation et le redéploiement des enseignants du cycle fondamentale au Mali, Rapport finale CDI.

Hddigui El Mostafa (2006) La gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation, UNESCO et ONU.

KRUGER François (2002) La gestion des ressources humaines publique à l'heure de la performance; Observatoire de la dépense publique.

TEXTES RÉGLEMENTAIRES

Décret n° 142/PG-RM du 14 août 1975 modifié fixant les conditions et modalités d'octroi des indemnités aux fonctionnaires et agents de l'Etat ;

Décret n° 151/PG-RM du 26 août 1975 modifié fixant les conditions et modalités d'octroi des primes aux fonctionnaires et agents de l'Etat.

Décret n°96-178/PRM du 13 juin 1996 portant application de diverses dispositions du code du travail.

Décret N°00-038/P-RM du 27 janvier 2000 fixant les conditions de travail du personnel de l'administration relevant du code du travail.

Décret N°03-323/P-RM du 6 août 2003 portant statut particulier du personnel enseignant de l'enseignement secondaire.

Décret N°03-324/P-RM du 6 août 2003 portant statut particulier du personnel enseignant de l'enseignement fondamental et de l'éducation préscolaire et spéciale.

Décret N°05-164/P-RM du 6 août 2005 fixant les modalités d'application du Statut Général des Fonctionnaires ;

Décret N°05-434/P-RM du 13 octobre 2005 fixant les conditions de travail du personnel enseignant contractuel de l'Etat.

Décret N°03-193/ P-RM du 12 mai 2003 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle.

