



Pratiques du New Public Management et création de valeurs dans les administrations publiques du Bénin

AHLAN A. Iris¹, HOUNKOU C. Emmanuel²

¹Docteur en Sciences de Gestion

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

²Professeur Titulaire des Universités/CAMES

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

Résumé : L'objectif du présent travail est d'analyser l'effet des pratiques du NPM sur la création de valeurs au sein des administrations béninoises. Au vu des enquêtes effectuées à travers le questionnaire de recherche et le guide d'entretien, nous avons collecté des données qui ont été traitées et analysées. Ainsi les résultats découlant de ces enquêtes montrent que les déterminants du pratique de NPM (l'agencification ou décentralisation, la concurrence ou contractualisation, l'incitation et le contrôle budgétaire) influencent positivement et significativement la création de valeurs publiques dans les administrations publiques. Mais les résistances individuelles ou collectives ont un effet négatif sur la valeur publique. Il ressort de cette analyse que l'agencification ou décentralisation, la concurrence ou contractualisation, l'incitation et le contrôle budgétaire à l'exception des résistances individuelles ou collectives sont les déterminants qui influencent positivement la création de la valeur dans les administrations publiques du Bénin.

Mots-clés : NPM, création de la valeur, administration publique, Bénin.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7648933>

Published in: Volume 2 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans le contexte actuel, les pays développés ainsi que ceux en voie de développement accordent une importance particulière à la nécessité de renforcer la gouvernance des finances publiques afin de créer des valeurs publiques (Guenoun, 2009 ; Ahlan et Hounkou, 2022). De ce fait, il est devenu impératif de faire un usage rationnel des fonds publics pour réaliser des services de qualité au moindre coût dédié aux citoyens à travers l'adoption d'outils de gestion modernes. Il s'agit de répondre à moindre coût avec

une meilleure qualité aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients (Amar et Berthier, 2007). Le nouveau management public constitue le paradigme dominant dans la discipline de l'administration publique (Kalimullah, et Ashaduzzaman, 2012, p.10). Ce concept est devenu un mot-clé dans la plupart des pays du monde. Il évoque une image mêlant gouvernement minimal, "débureaucratisation", décentralisation, orientation du service public vers le marché, sous-traitance, privatisation, gestion de la performance, etc. (Ehsan, 2003, p.31). Si les principes du NPM ont été adoptés, c'est parce qu'ils sont considérés comme bénéfiques et efficaces tant pour l'Administration elle-même que pour les citoyens. Les bénéfices attendus sont des valeurs qui peuvent être définies comme des qualités et des standards qui influencent l'action publique (Van Der Wal et Ali, 2008).

Ces caractéristiques contrastent nettement avec le modèle administratif traditionnel, qui incarne le rôle dominant du gouvernement dans la fourniture de services, la structure hiérarchique d'organisation, la centralisation, etc. Fondé sur le choix rationnel et le choix public contenant des éléments de gestion de la qualité totale, le NPM cherche à offrir un mécanisme plus efficace pour la fourniture de biens et de services et pour augmenter les performances gouvernementales (Ehsan, 2003, p.31). Le NPM repose alors dans une large mesure sur l'hypothèse selon laquelle les organisations du secteur public doivent apprendre du secteur privé. Le secteur privé est considéré comme plus efficace et, en l'imitant, l'administration publique peut devenir meilleure dans l'affectation et l'utilisation des ressources. Ceci est vu comme possible dans la mesure où la différence entre les sphères privée et publique n'est pas perçue comme un obstacle.

Au Bénin, dans le système budgétaire classique avant la mise en œuvre du NPM, le ministre chargé des Finances, au vu des ressources qu'il peut espérer encaisser au cours de l'année à venir, et compte tenu d'un équilibre macroéconomique souhaité, fixe le plafond des dépenses pour l'année suivante et le notifie aux ministres techniques (Ahlan et Hounkou, 2022). Mais, ceux-ci n'en tiennent pas toujours compte, privilégiant leurs besoins, en faisant des propositions de dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissement exorbitantes et sans commune mesure avec les ressources prévisibles. Les ministres dépensiers reconduisent généralement leur budget annuel de l'exercice précédent et ne tiennent, ni compte des finalités de leurs actions ni d'un ordre de priorité des dépenses. Pour eux, tout est prioritaire et ils se refusent à réfléchir à un filtrage qui prenne en compte les ressources nécessaires au financement des activités. La consommation des crédits est souvent orientée en fonction des moyens et non vers les résultats concrets de développement (Rapport PEFA, 2011).

Au regard des nouvelles formes de gouvernance administrative et sous l'effet conjugué de la Loi Organique relative aux Lois de Finances de 2013 et de ses textes d'application, visant à renforcer la performance des administrations publiques, dans le cadre d'un processus de restructuration et d'une gestion axée sur les résultats, la recherche du maintien ou de la création de nouvelles valeurs devient nécessaire. Bien que les réformes du NPM existent depuis un quart de siècle, nous avons encore une compréhension limitée quant à savoir si les réformes du NPM répondent à leurs attentes. Les travaux de (Alonso, Clifton et Díaz-Fuentes, 2015 ; Dahlström, et Tyrberg, 2016 ; Hammerschmid et Van de Walle, 2011) ont évalué l'impact des réformes du NPM sur la création de valeurs. Ces auteurs ont évoqué la rareté des études empiriques étudiant cette relation. De plus, dans le contexte africain notamment au Bénin, très peu d'études ont traité la question de pratiques de NPM et la création de valeurs (Ahlan et Hounkou, 2022).

C'est pour combler ce vide dans la littérature et appréhender les pratiques de nouvelle gestion publique que nous nous posons la question de savoir : Quelles sont les pratiques de NPM qui influencent la valeur publique dans les administrations ? Dès lors, l'objectif de ce travail est d'analyser le rôle des pratiques du new public management dans la création de la valeur au sein des administrations publiques du Bénin. L'ossature de notre travail tourne autour de trois grands axes. Le premier axe est consacré à la revue de

littérature. Le deuxième axe est consacré au cadre méthodologique de la recherche et le troisième présente les résultats de la recherche et leurs discussions.

2. Revue de Littérature

D'un point de vue théorique, le NPM est un concept qui puise ses fondements dans de nombreux courants de pensées (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* ». Il repose sur l'individualisme méthodologique et le recours aux privatisations, à une plus grande souplesse et à la décentralisation des unités administratives. Le NPM ne constitue pas la version la plus radicale des projets de réforme des Etats-providences. Il présente néanmoins de nombreuses continuités avec ces courants (Merrien, 1999).

2.1 Approche des valeurs publiques

La définition du concept de valeur publique ne fait pas consensus (Benington & Moore, 2011). Une valeur publique peut être d'ordre moral, portée par une organisation publique. Elle peut aussi être concrète : la valeur du bien ou du service délivré par l'action publique. La valeur publique peut également désigner la valeur ajoutée par l'action publique au bien commun. Cette gradation dans le sens de la valeur publique, de l'abstrait au concret, de l'intention à la réalisation, du niveau organisationnel au niveau sociétal, renvoie à la différence entre objectif, résultat et impact de l'action publique. Le terme de théorie est sans doute trop fort pour désigner cette nouvelle avenue de pensée que constitue « la nouvelle valeur publique », bien qu'elle présente une approche susceptible de réunir la plupart des autres propositions. Frank H. Moore a été le principal promoteur de cette approche à partir de ses recherches sur les gestionnaires des organisations publiques qu'il a réalisées à la Harvard Kennedy School of Government, recherches publiées en 1995 dans *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Bien que se présentant comme une alternative au NPM, l'analyse demeure plus descriptive que théorique. L'ouvrage fournit cependant une vision nouvelle de la gestion et de la valeur publique expliquée à partir d'un triangle stratégique de la gestion des services publics. Certains chercheurs plutôt favorables au NPM reconnaissent que cette approche représente sa critique la plus élaborée et la plus sérieuse, mais qu'elle pose de grandes difficultés pour le modèle Westminster quant au rôle respectif des élus et des fonctionnaires (Rhodes & Wanna, 2011). Sur ce point, il faut souligner que des chercheurs britanniques se sont intéressés à l'approche de la nouvelle valeur publique comme le souligne Benington et Moore (2011).

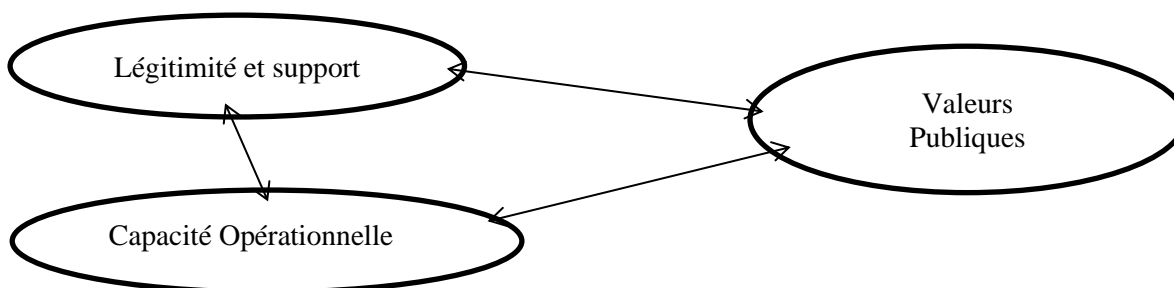


Figure. Le triangle stratégique de la valeur publique (Benington et Moore, 2011)

Le triangle stratégique de la valeur publique, selon Moore, s'appuie sur trois préoccupations qui doivent s'imposer aux dirigeants politiques et aux gestionnaires des services publics. En premier lieu, la définition de la valeur publique, soit concrètement la clarification des objectifs et des finalités des

services qui doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés mais aussi pour les communautés concernées, ce qui suppose de faire le lien entre l'utilisateur et le citoyen et de faire appel à la délibération puisque la valeur publique est plurielle et qu'elle n'est jamais définie une fois pour toutes. Le gestionnaire public joue un rôle important pour faire que cette préoccupation de la valeur publique soit effectivement prise en compte pour la production et la livraison des services publics.

En deuxième lieu, la préoccupation pour la valeur publique ne peut se réaliser sans un environnement autorisé et légitime puisqu'il faut à la fois le support des autorités publiques et la construction d'une coalition des parties prenantes (usagers, communautés, secteur privé, secteur public, secteur associatif) aux intérêts diversifiés.

En troisième lieu, la capacité opérationnelle de construction de biens et de services s'impose, ce qui renvoie à la faisabilité en termes de mobilisation des ressources opérationnelles (financières, personnelles, de compétences, technologiques) à l'intérieur et à l'extérieur des organisations nécessaires pour obtenir les résultats, y compris sur le plan de la valeur publique. À nouveau, la fonction publique joue un rôle important pour favoriser l'alignement de ces trois préoccupations dans la mise en œuvre.

Nous pouvons considérer la valeur publique comme une nouvelle valeur publique qui est intimement liée à la mise en place d'une gouvernance collaborative en raison de l'importance des parties prenantes. Elle ne saurait s'imposer sans de nouvelles innovations sociales dans le domaine de l'administration publique et des services publics.

2.2 Théorie de l'agence

Fondée à l'origine sur la théorie des droits de propriété et sur la notion de relation d'agence empruntée à l'approche principal-agent, cette théorie se veut une théorie de la coordination et du contrôle appliquée à la gestion des organisations et centrée sur les dirigeants.

La théorie de l'agence se veut très descriptive et pratique en ce qui concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre la maximisation de la valeur actionnariale.

Gérard Charreaux (1999 : 61-141) la définit comme « une théorie de la coordination et du contrôle appliquée à la gestion des organisations et centrée sur les dirigeants. Elle s'applique, en particulier, à l'architecture organisationnelle et à la gouvernance des entreprises ».

Pour Jensen et Meckling (1976), en prenant pour acquis que l'agent et le principal sont toujours à la recherche de la maximisation de leurs intérêts respectifs, il tombe sous le sens d'anticiper un conflit entre ces intérêts et des stratégies de la part de l'agent allant à l'encontre des intérêts du principal. C'est ainsi que la rémunération des dirigeants d'entreprises cotées en bourse fut de plus en plus dépendante, à partir des années 1970, des performances financières de celles-ci. La relation d'agence et la théorie qui s'en est dégagée ont eu une portée bien plus grande que le simple contexte organisationnel de l'entreprise cotée en bourse et peuvent maintenant s'appliquer à n'importe quelle situation où une personne ou une organisation demande à une autre de réaliser une quelconque tâche, sans avoir la capacité de vérifier en temps réel l'ensemble des opérations exécutées par l'agent en question.

Cette théorie fut d'ailleurs largement mobilisée par les promoteurs du New Public Management pour justifier le mélange d'autonomie et de contrôle impliqué dans la décentralisation des administrations publiques. La théorie d'agence contribue à comprendre la raison qui motive les pouvoirs publics à utiliser les techniques de gestion du privé (Jensen & Meckling, 1979). Dans le cas des organisations publiques, les gestionnaires publics jouent un rôle qui leur a été mandaté par l'État, considéré comme le propriétaire principal de l'entreprise publique. Toutefois, puisque ce sont les gestionnaires qui jouissent du pouvoir décisionnel, ce dernier n'a pas de contrôle sur l'organisation. Dans cette relation, les intérêts du mandataire (les gestionnaires) et ceux du mandant (l'État) ne concordent pas, ce qui engendre

inévitablement des coûts de surveillance destinés à surveiller le comportement du mandataire tel que les coûts engendrés par les vérifications comptables et les coûts d'établissement des états financiers.

2.3. Lien entre dimensions du New Public Management et création de valeur publique

L'apparition au cours des vingt dernières années du NMP, adaptant au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé, a contribué à atténuer les divergences et le cloisonnement de gestion entre les secteurs public et privé (Amar et Berthier 2007). Pour l'auteur, le NMP est transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégique, finance, marketing et ressources humaines. Ainsi le NMP amène l'État 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 qu'il existe une nette corrélation entre la réduction du format et des missions de l'État et une réforme de celui-ci susceptible d'obtenir quelque succès significatif. L'introduction du NMP a favorisé l'utilisation efficiente des ressources et de réaliser des économies substantielles. C'est le cas en Australie, sans que cela ait d'incidences sur la qualité des services offerts (Domberger et Hall, 1996). Une réforme de Nouveau Management Public (NMP) et la création de valeurs publiques sont-ils dans les faits compatibles ?

Colon et Guérin-Schneider (2015) ont tenté de répondre à cette question dans leur étude où, à travers l'exemple de réformes de deux services publics d'eau et par appuie sur le triangle stratégique de Moore (1995), ils ont analysé les processus de création de valeurs en lien avec les mesures inspirées par le NMP. Ces réformes ont d'abord eu pour objet la sécurisation des ressources financières. Puis certaines valeurs publiques ont été créées soit sous l'influence d'un leader, soit par le biais des outils de gestion formalisés du NMP. Ils ont montré que la mise en œuvre d'une réforme de NMP s'avère donc compatible avec l'instauration de processus pérennisant les valeurs publiques dans certaines conditions. Ainsi, ces études ont montré qu'il existe une relation entre le NPM et la création de valeur au sein des administrations.

Pour Dunleavy, Margetts et Bastow (2006) la vague de « nouvelle gestion publique » (NPM) dans le changement organisationnel du secteur public a été fondée sur les thèmes de la désagrégation, de la concurrence et de l'incitation. Bien que ses effets soient encore en cours dans les pays nouveaux pour le NPM, cette vague est maintenant largement au point mort ou a été inversée dans certains pays clés « à la pointe ».

Dans le contexte béninois, la phase d'exploration de terrain a révélé que le New Management Public se manifeste par l'agencification, la décentralisation, l'incitation, le contrôle budgétaire et la résistance individuelle ou collective. En effet, dans les administrations au Bénin, le NPM est déterminé par le contrôle budgétaire, l'agencification/décentralisation et la contractualisation qui favorisent tous l'amélioration significative de l'efficacité des services au sein des administrations (Ahlan et Hounkou, 2021).

A la lumière des résultats des travaux empiriques et des résultats issus du terrain, nous formulons les hypothèses comme suit :

H1 : L'agencification ou la décentralisation influence positivement et significativement la valeur publique

H2 : La concurrence ou contractualisation influence positivement et significativement la valeur publique

H3 : L'incitation influence positivement et significativement la valeur publique

H4 : Le contrôle budgétaire influence positivement et significativement la valeur publique

H5 : La résistance individuelle ou collective influence positivement et significativement la valeur publique.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Collecte des données et méthode d'échantillonnage

La population de notre recherche est l'ensemble des cadres exerçant dans les structures pilotes (quatorze ministères et deux institutions) et directement impliqués dans la mise en œuvre du New Public Management. Il s'agit des Responsables de Programmes (5 par ministère soit 70), les Directeurs de la Planification, de l'Administration et des Finances (1 par ministère soit 14), les Directeurs des Systèmes d'Information (14), les Secrétaires Généraux des Ministères (14), huit (8) Directeurs d'Agences et deux (02) Présidents d'institutions constitutionnelles soit au total un recensement de cent vingt-deux (122) cadres. Des méthodes telles que la méthode QCA (Qualitative Comparative Analyses) au sens de Ragin (1987) recommandent d'avoir recours au recensement. De manière plus générale, lorsque les populations sont de taille très petite, inférieure à 50 éléments, Henry (1990) conseille d'être exhaustif pour des raisons de crédibilité des résultats.

Cet argument va bien en faveur de notre travail du fait de la qualité de nos répondants. Roussel (2005, p.255) estime que la taille des répondants doit respecter le critère de cinq à dix fois d'autant d'individus que d'items soumis à la même analyse factorielle.

3.2. Opérationnalisation des variables

Dans le cadre de cette recherche, nous avons voulu analyser la relation entre les variables du NPM qui sont des variables indépendantes et les valeurs publiques comme variable dépendante.

3.2.1. Variable indépendante : New public management

La variable indépendante de cette recherche, le NPM est mesurée à partir de quatre indicateurs relevés dans la revue de la littérature (Dunleavy *et al.*, 2006 ; Pluye et Gagnon, 2009 ; LOLF, 2013) et mise en place dans l'administration publique béninoise. Il s'agit de : la désagrégation, la concurrence, l'incitation et le contrôle budgétaire.

❖ Agencification/décentralisation

La désagrégation renvoie à l'indicateur agencification/décentralisation. Cet indicateur est mesuré à partir des items proposés par Dunleavy *et al.* (2006) et Hood (1995).

Encadré 1 : Items de mesure agencification/décentralisation

Le management de la qualité qui implique la création de nouveaux postes ou de nouveaux services de la qualité est bien ancré dans ma structure.

Les sessions de renforcement de capacités, les séances de sensibilisation des acteurs à divers niveaux pour la maîtrise des nouvelles pratiques qui découlent du NPM sont régulièrement organisées.

La réforme basée sur la création des agences exécutives et gouvernementales est une réalité.

❖ Contractualisation

Cet indicateur est mesuré à partir des items proposés par Dunleavy *et al.* (2006).

Encadré 2 : Items de mesure de contractualisation

La sous-traitance, la dérégulation sont pratiquées dans l'administration publique.

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est utilisée dans les fonctions pour renforcer l'efficacité et l'efficience des services publics de ma structure.

❖ Contrôle budgétaire

Cet indicateur est mesuré à partir des items proposés par Hood (1995) et Nissim (2016).

Encadré 3 : **Items de mesure de contrôle budgétaire**

La mise en concurrence et la contractualisation des relations entre sous-unités, sous-unités et partenaires devant d'autant plus facilement permettre le contrôle des coûts, l'obtention d'une transparence financière est fortement ancrée dans les pratiques.

Le transfert des compétences décisionnelles de l'Administration centrale vers d'autres entités, via la décentralisation ou la déconcentration est réel dans mon administration.

Le contrôle budgétaire permet de renforcer la Gestion des Finances Publiques dans mon administration.

❖ Incitation

Cet indicateur est mesuré à partir des items proposés par Dunleavy *et al.* (2006).

Encadré 4 : **Items de mesure Incitation**

Renforcer l'égalité, l'équité, l'efficacité, la justice et le mérite.

Satisfaire le personnel à travers l'organisation, le management, les conditions de travail, la motivation et le développement.

Impacter en général la société.

Satisfaire le personnel, faciliter la productivité, le développement réel des compétences et l'implication objective du personnel.

Situer les niveaux de performance des équipes

Valoriser l'image du service public auprès des usagers et des citoyens.

Faciliter la réorganisation des services.

Favoriser le professionnalisme des agents.

3.2.2. Variable indépendant : la valeur publique

L'étude des valeurs publiques représente un enjeu très actuel de la recherche en administration publique (Bovens *et al.*, 2007 ; Bryson *et al.*, 2014). Les valeurs sont généralement définies comme des « jugements » ou des préférences déterminant des formes d'action particulières (Davis 1998 ; Lyons *et al.*, 2006 ; Van der Wal *et al.*, 2008). Ces préférences sont définies comme publiques lorsqu'elles attribuent aux organisations et acteurs publics des fins spécifiques à leurs activités, telles que la responsabilité, la transparence, l'inclusion, l'équité, ou la poursuite de l'intérêt général et des avantages publics (Jørgensen 2007 ; Boyne 2003 ; Bozeman 2007 ; Van der Wal *et al.*, 2015 ; West et Davis 2011).

En matière scientifique, la principale classification des travaux repose sur la nuance que ces derniers réalisent entre les concepts de « valeur publique » (au singulier) et de « valeurs publiques » (au pluriel). Moore (1995) et les chercheurs de la Public Value Management (PVM) utilisent exclusivement la valeur publique au singulier. La valeur est ici entendue comme le résultat des actions publiques apprécié essentiellement par des acteurs externes à leurs productions (usagers, politiques, société civile). La notion de « valeurs publiques » (au pluriel) est généralement définie comme un consensus normatif sur les droits et obligations des citoyens et les principes de fonctionnement des administrations et politiques publiques (Bozeman, 2007). Pour la théorie de la PVM, une valeur publique, pour exister, doit être substantielle, légitime et opérationnelle (Moore, 1995). Cependant, cette définition de la valeur publique butte sur la difficulté à identifier empiriquement les valeurs qui présentent ces caractéristiques et la manière à partir de laquelle elles sont créées. La perspective des valeurs publiques (PVP) permet de lever certaines de ces limites par une approche des valeurs plus opérationnelles et moins restrictives. D'importantes contributions issues de ce courant ont défini une hiérarchie des valeurs publiques au sein

de constellations (Jorgensen & Bozeman, 2007), de nœuds (Tabi & Verdon, 2015) ou encore d'univers de valeurs publiques (Nabatchi, 2012). Cet effort de regroupement des valeurs publiques au sein d'assemblages ouvre la voie à une description de leurs relations et articulations dynamiques (Jorgensen & Bozeman, 2007) Parallèlement aux recherches sur ces assemblages, des travaux également issus de la PVP ont cherché à déterminer comment les valeurs publiques peuvent être actionnées dans la pratique. Ils ont notamment établi l'existence, aux côtés des valeurs publiques, d'actions ou d'engagements en faveur de ces valeurs (Berman & West, 2012 ; Hopkins *et al.*, 2001 ; Lamsa & Savolainen, 2000). Ces engagements permettent de rendre actives les valeurs publiques en faisant le lien entre la notion abstraite de valeurs et les actions empiriques qui les sous-tendent (Berman & West, 2012).

3.3. Outils de traitement et d'analyse des données

Les données qualitatives ont servi de base pour l'analyse de contenu pour mieux formuler les items utilisés dans le questionnaire. Après cette phase, les données collectées lors de l'enquête ont fait l'objet de traitement statistique. Rappelons que nous avons effectué le test de régression simple pour vérifier la conformité de la distribution des données avant de procéder aux tests d'hypothèses dans cette étude. A partir des tests statistiques réalisés sous le logiciel suscité, nous avons retenu le coefficient de corrélation et celui de la régression. Nos hypothèses de recherche sont validées lorsque le coefficient de corrélation présente une valeur significative au seuil de 0,001 ou 0,05 (c'est-à-dire au seuil de 1% ou 5%) et que le coefficient de régression affiche aussi une valeur positive significative au seuil de 0,001 ou 0,05, nous dirons que chacune des hypothèses est validée dans le cas contraire, elle est rejetée.

4. Résultats et discussions

Dans un premier temps, l'accent est mis sur la corrélation de Pearson entre les différentes dimensions et la création de valeur publique. Dans un second temps, l'analyse de la régression linéaire simple entre ces variables est abordée.

4.1. Corrélation de Pearson entre les dimensions et la valeur publique

Le tableau ci-dessous met en relief les relations entre l'agencification ou la décentralisation, la concurrence ou la contractualisation, l'incitation, le contrôle budgétaire, la résistance individuel ou collective et la création de valeur publique. Cette analyse permet de comprendre les relations positives qui existent entre ces différentes variables.

Tableau 1 : Relation entre les dimensions de NPM et la création de valeur publique

Variables		1	2	3	4	5
1.Création de valeur publique	Corrélation	1	,597**	,720**	,147	,378**
	Sig.		,000	,000	,205	,001
2.Contrôle budgétaire	Corrélation	,597**	1	,532**	,287*	,381**
	Sig.	,000		,000	,012	,001
3.Incitation	Corrélation	,720**	,532**	1	,100	,284*
	Sig.	,000	,000		,392	,013
4.Concurrence ou contractualisation	Corrélation	,147	,287*	,100	1	,163
	Sig.	,205	,012	,392		,158
5.Agencification et décentralisation	Corrélation	,378**	,381**	,284*	,163	1
	Sig.	,001	,001	,013	,158	

A lecture du tableau, nous pouvons dire que les différentes dimensions et la création de valeur publique retenues sont corrélées au seuil de 1% et 5%. Il est important de noter que toutes ces corrélations ne sont pas significatives. Ainsi, le contrôle budgétaire est positivement et significativement corrélé avec la création de valeur publique ($r=0,597$; $p=0,000$). Ce qui montre que si le contrôle budgétaire est bien

renforcé, il peut permettre une création de valeur au sein de l'administration publique. L'incitation des agents au travail est significativement et positivement relié à la valeur publique ($r=0,720$; $p=0,000$). Cette relation montre que l'incitation au travail des agents peut favoriser une nouvelle gestion de l'administration publique. Elle serait une administration de développement et de satisfaction des agents. Le professionnalisme et la motivation des agents peuvent contribuer à cela.

De plus, l'agencification et la décentralisation sont positivement et significativement corrélées à la création de valeur publique. Ce qui prouve que la décentralisation de pouvoir et la déconcentration permettent d'améliorer les services publics et de créer de la valeur. Il est donc important de renforcer le contrôle dans ces structures afin de maintenir la veille publique pour une gestion saine des ressources publiques pour favoriser la création de valeur. Par contre, la variable concurrence ou contractualisation n'a pas de relation significative sur la création de valeur publique.

Au regard de ces différents résultats, nous pouvons dire que le contrôle budgétaire, l'incitation et l'agencification et décentralisation sont déterminantes dans la création de valeur publique.

4.2. Régression linéaire entre les dimensions et la valeur publique

4.2.1. Agencification / décentralisation et valeur publique

Le tableau ci-dessous indique les relations qui existent entre l'agencification / décentralisation et la création de valeur publique. Cette analyse permet de comprendre le rôle fondamental de l'agencification et de la décentralisation dans la création de valeur publique.

Tableau 2 : Agencification/décentralisation et valeur publique

	Coefficients (A)	Std. Error	Coefficients (Beta)	T	Sig.	95% Intervalle de confiance	
(Constante)	0,017	0,293	-	10,300	0,000	2,433	3,601
Agencification/ décentralisation	0,275	0,078	0,378	3,508	0,001	0,119	0,431
F	12,308	($P \leq 0,001$)					
Variance	30,511						
R	0,378						
R ² ajusté	0,1131	R-deux= 0,143					
Somme des carrés	4,351	ddl = 1					
Résidu	26,160	ddl =74					
Moyenne des carrés	4,351						
Std. Err Estimate	0,59457						

Source : résultats de nos enquêtes, 2022

De l'analyse de ce tableau l'agencification et la décentralisation permettent aux cadres d'avoir une autonomie de gestion et de certaines décisions en vue de la création de valeur publique. Les résultats de la régression multiple entre l'agencification ou la décentralisation et la valeur publique montrent clairement le sens de la relation qui existe entre ses variables. Les résultats obtenus permettent de dire que l'agencification ou décentralisation ($t= 3,508$; $p \leq 0,001$), avec un bêta $\beta= 0,378$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,078$ et un intervalle de confiance à 95% de (BINF= 0,119; BSUP= 0,431) qui ne contient pas zéro, influence positivement la création de valeur publique. Le modèle explique une variabilité de 30,511 % ($F= 12,302$; $P \leq 0,001$) avec un coefficient de régression $R= 0,378$ pour une variation de $R^2 = 0,143$ et R^2 ajusté $Ra^2= 0,131$ pour une erreur d'estimation globale $\varepsilon=0,5945$. La

moyenne des carrés obtenues est $M=4,351$. La somme des carrés est égale à 4,351 pour un degré de liberté et la somme des carrés résiduels est égale à 26,160 pour 74 degrés de liberté.

À partir de ces résultats, nous pouvons dire que l'agencification et la décentralisation influencent positivement la création de valeur publique. Autrement dit, la création des agences publiques et la décentralisation favorisent la création de valeur dans l'administration publique béninoise. Le point suivant aborde la variable concurrence ou contractualisation.

4.2.2. Concurrence ou contractualisation et la valeur publique

Le tableau ci-dessous indique les relations qui existent entre la concurrence ou contractualisation et la valeur publique. Cette pratique met l'accent sur la mise en concurrence ou la contractualisation qui favorise la création de valeur publique.

Tableau 3 : Concurrence/contractualisation et valeur publique

	Coefficients (A)	Std. Error	Coefficients (Beta)	t	Sig.	95% Intervalle de confiance	
(Constante)	3,419	0,473	-	7,228	0,000	2,476	4,361
Concurrence ou contractualisation	0,174	0,136	0,147	1,279	0,205	-0,097	0,445
F	1,635	($P \leq 0,205$)					
Variance	30,511						
R	0,147						
R ² ajusté	0,008	R-deux= 0,022					
Somme des carrés	0,660	ddl = 1					
Résidu	29,851	ddl =74					
Moyenne des carrés	0,660						
Std. Err Estimate	0,6351						

Source : résultats de nos enquêtes, 2022

La régression linéaire multiple entre la concurrence ou contractualisation et la valeur publique montre clairement le sens de la relation qui existe entre ces variables. Les résultats obtenus permettent de dire que la concurrence ou contractualisation ($t= 1,635$; $p \leq 0,205$), avec un bêta $\beta= 0,147$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,136$ et un intervalle de confiance à 95% de (BINF= -0,097; BSUP= 0,445) qui ne contient pas zéro, influence positivement la valeur publique. Mais cette influence n'est pas significative. Le modèle expose une variabilité de 30,511% ($F= 1,635$; $P \leq 0,205$) avec un coefficient de régression $R= 0,147$ pour une variation de $R^2 = 0,022$ et R^2 ajusté $Ra^2= 0,008$ pour une erreur d'estimation globale $\varepsilon=0,635$. La moyenne des carrés obtenues est $M=0,660$. La somme des carrés est égale à 30,511 pour un degré de liberté et la somme des carrés résiduels est égale à 29,851 pour 74 degrés de liberté.

En tenant compte de ces résultats, nous estimons que la concurrence ou contractualisation ne permet de pas de créer de la valeur publique de manière significative. Le point suivant aborde l'incitation des cadres dans la réalisation des objectifs de l'administration.

4.2.3. Incitation et valeur publique

Le tableau ci-dessous indique les relations qui existent entre l'incitation et la création de valeur publique. Il est important que les managers publics mettent en œuvre cette pratique pour permettre la création de la valeur dans l'administration publique.

Tableau 4 : Incitation et valeur publique

	Coefficients (A)	Std. Error	Coefficients (Beta)	T	Sig.	95% Intervalle de confiance	
(Constante)	1,687	0,266	-	6,332	0,000	1,156	2,217
Incitation	0,617	0,069	0,720	8,912	0,000	0,479	0,756
F	79,429	($P \leq 0,001$)					
Variance	30,511						
R	0,720						
R ² ajusté	0,511	R-deux= 0,518					
Somme des carrés	15,795	ddl = 1					
Résidu	14,716	ddl =74					
Moyenne des carrés	15,795						
Std. Err Estimate	0,4459						

Source : résultats de nos enquêtes, 2022

La régression linéaire entre l'incitation des cadres et la création de valeur publique indique le sens de la relation qui existe entre ces variables. Les résultats obtenus permettent de dire que l'incitation ($t= 8,912$; $p \leq 0,000$), avec un bêta $\beta= 0,720$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,069$ et un intervalle de confiance à 95% de (BINF= 0,479; BSUP= 0,756), influence positivement et significativement la valeur publique. Le modèle explique une variabilité de 30,511% ($F= 79,429$; $P \leq 0,000$) avec un coefficient de régression $R= 0,720$ pour une variation de $R^2 = 0,518$ et R^2 ajusté $Ra^2= 0,511$ pour une erreur d'estimation globale $\varepsilon=0,4459$. La moyenne des carrés obtenues est $M= 15,795$. La somme des carrés est égale à 30,511 pour un degré de liberté et la somme des carrés résiduels est égale à 14,716 pour 74 degrés de liberté. En tenant compte de ces résultats, nous estimons que l'incitation des cadres est un facteur déterminant pour la création de la valeur dans l'administration publique. La prise en compte de ces réalités peut favoriser une administration compétitive et créatrice de valeur. Le point suivant aborde le contrôle budgétaire.

4.2.4. Contrôle budgétaire et la valeur publique

Le tableau ci-dessous indique les relations qui existent entre le contrôle budgétaire et la création de valeur publique. Il est question de montrer que le contrôle budgétaire a un effet sur la création de valeur dans l'administration publique.

Tableau 5 : Contrôle budgétaire et valeur publique

	Coefficients (A)	Std. Error	Coefficients (Beta)	T	Sig.	95% Intervalle de confiance	
(Constante)	2,131	0,301	-	7,085	0,000	1,532	2,730
Contrôle budgétaire	0,518	0,081	0,597	6,395	0,000	0,357	0,680
F	40,895	($P \leq 0,000$)					
Variance	30,511						
R	0,597						
R ² ajusté	0,347	R-deux= 0,356					

Somme des carrés	10,860	ddl = 1					
Résidu	19,651	ddl =74					
Moyenne des carrés	10,860						
Std. Err Estimate	0,5153						

Source : résultats de nos enquêtes, 2022

La régression linéaire entre le contrôle budgétaire et la valeur publique indique clairement le sens de la relation qui existe entre ces variables. Les résultats obtenus permettent de dire que le contrôle budgétaire ($t= 6,395$; $p\leq 0,000$), avec un bêta $\beta= 0,597$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,081$ et un intervalle de confiance à 95% de (BINF= 0,357; BSUP= 0,680) qui ne contient pas zéro, influence positivement et significativement la valeur publique. Le modèle explique une variabilité de 30,511 % ($F= 40,895$; $P\leq 0,000$) avec un coefficient de régression $R= 0,597$ pour une variation de $R^2 = 0,356$ et R^2 ajusté $Ra^2= 0,347$ pour une erreur d'estimation globale $\varepsilon=0,5153$. La moyenne des carrés obtenus est $M=10,860$. La somme des carrés est égale à 30,511 pour un degré de liberté et la somme des carrés résiduels est égale à 19,651 pour 74 degrés de liberté.

En tenant compte de ces résultats, nous pouvons dire que le contrôle budgétaire dans l'administration publique est un élément fondamental de création de valeur publique. Le point suivant aborde les résultats de la régression entre les résistances individuelles ou collectives et la valeur publique.

4.2.5. Résistance individuelle ou collectivité et la valeur publique

Le tableau ci-dessous met en exergue la relation entre la résistance individuelle ou collective des cadres face à la mise en place des pratiques du Nouveau Management Public dans l'administration publique.

Tableau 6 : Résistance individuelle/collective et valeur publique

	Coefficients (A)	Std. Error	Coefficients (Beta)	T	Sig.	95% Intervalle de confiance	
(Constante)	4,669	0,371	-	12,568	0,000	3,929	5,409
Résistances individuelles ou collectives	-0,191	0,107	-0,204	-1,791	0,077	-0,405	0,022
F	3,206	($P\leq 0,077$)					
Variance	30,511						
R	0,204						
R^2 ajusté	0,029	R-deux= 0,042					
Somme des carrés	1,267	ddl = 1					
Résidu	29,244	ddl =74					
Moyenne des carrés	1,267						
Std. Err Estimate	0,6286						

Source : résultats de nos enquêtes, 2022

Les résultats de la régression linéaire entre les résistances individuelles et collectives indiquent le sens de la relation qui existe entre ces variables. Les résultats obtenus permettent de dire que les résistances individuelles ou collectives ($t= -1,791$; $p\leq 0,077$), avec un bêta $\beta= - 0,204$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,107$ et un intervalle de confiance à 95% de (BINF= -0,405; BSUP= 0,022) qui contient la valeur zéro, influencent négativement la valeur publique. Ce qui montre que plus il y a de résistances face à la mise en œuvre de cette pratique, plus il est difficile de créer de la valeur publique. Le modèle explique

une variabilité de 30,511 % ($F= 3,206$; $P \leq 0,077$) avec un coefficient de régression $R= 0,204$ pour une variation de $R^2 = 0,042$ et R^2 ajusté $Ra^2= 0,029$ pour une erreur d'estimation globale $\varepsilon=0,6286$. La moyenne des carrés obtenus est $M=1,267$. La somme des carrés est égale à 30,511 pour un degré de liberté et la somme des carrés résiduels est égale à 29,244 pour 74 degrés de liberté. En tenant compte de ces résultats, nous pouvons dire que les résistances, qu'elles soient individuelles ou collectives, ne permettent pas de créer de la valeur dans l'administration publique.

4.3. Discussions des résultats

Les résultats de cet exercice révèlent que les déterminants du NPM comme l'agencification ou décentralisation ($t= 3,508$; $p \leq 0,001$, avec un bêta $\beta= 0,378$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,078$ et un intervalle de confiance à 95% de BINF= 0,119; BSUP= 0,431 qui ne contient pas zéro) ; la concurrence ou contractualisation ($t= 1,635$; $p \leq 0,205$, avec un bêta $\beta= 0,147$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,136$ et un intervalle de confiance à 95% de BINF= -0,097; BSUP= 0,445 qui ne contient pas zéro) ; l'incitation ($t= 8,912$; $p \leq 0,000$, avec un bêta $\beta= 0,720$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,069$ et un intervalle de confiance à 95% de BINF= 0,479; BSUP= 0,756) et le contrôle budgétaire ($t= 6,395$; $p \leq 0,000$, avec un bêta $\beta= 0,597$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,081$ et un intervalle de confiance à 95% de BINF= 0,357; BSUP= 0,680 qui ne contient pas zéro) ont une influence positive et significative sur la valeur publique contrairement à la dimension les résistances individuelles ou collectives ($t= -1,791$; $p \leq 0,077$, avec un bêta $\beta= - 0,204$ pour une erreur standardisée $\varepsilon=0,107$ et un intervalle de confiance à 95% de BINF= -0,405; BSUP= 0,022 qui contient la valeur zéro) qui a un effet négatif sur la valeur publique.

Nos résultats sont similaires aux travaux de la littérature (Jørgensen 2007 ; Boyne 2003 ; Bozeman 2007 ; Van der Wal et al., 2015 ; West et Davis 2011). La création de la valeur publique nécessite la prise en compte de tous les pratiques du NPM qui peuvent impacter son environnement conceptuel. Les valeurs éthiques regroupent l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession et la conduite de ceux qui l'exercent. Ce résultat rejoint ceux de Bezes (2014), qui cherche à renforcer l'adéquation entre les moyens administratifs et les fins politiques, ainsi qu'à contrôler les processus de fabrication des politiques publiques dans les États.

5. Conclusion

Le but de cette recherche est d'identifier dans les gestions administratives les différentes dimensions pouvant influencer le système de création de la valeur au sein de ces entreprises. La présente recherche portant sur le NPM et la création de la valeur dans l'administration béninoise a permis de contribuer à l'enrichissement de la littérature dans le domaine. Les apports de cette recherche sont d'ordres méthodologique, théorique et managérial..

Sur le plan méthodologique, cette recherche a abouti à la validation des échelles de mesure de de la création de valeur dans le contexte béninois. Ce qui nous a permis de valider le modèle théorique de la recherche. À notre avis, il s'agit d'une contribution pour des recherches futures dans un autre contexte. L'utilisation de l'approche mixte et du paradigme positiviste aménagé a favorisé l'approfondissement des entretiens afin de mieux cerner la problématique de l'étude dans le contexte. L'étude qualitative a renforcé la compréhension en profondeur du phénomène étudié. Elle place donc la performance et la création de valeur ici dans une logique perceptuelle, ce qui est novateur.

Au plan théorique, notre recherche constitue un modèle intégrateur qui vise l'efficacité des administrations publiques afin d'atteindre plus facilement ses objectifs. Au niveau managérial et pragmatique, cette recherche met à la disposition des dirigeants à divers niveaux de l'administration publique et des décideurs publics, un instrument de base de pilotage des performances et de la création de valeur. Nous pensons que les résultats auxquels nous sommes parvenus constituent une bonne base

d'analyse diagnostique à partir de laquelle les dirigeants ou managers ou cadres, les autorités de tutelle, les associations professionnelles pourront s'appuyer pour améliorer le management des organisations. Ceci produira à terme des décisions caractérisées par le désir de mettre en œuvre un contrôle efficace et efficient de qualité.

Bibliographie

1. Abdallah, T. D. (2012). GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris Impacts des technologies de l'information et de la communication.
2. Abernethy, M. A., Stoelwinder, J. U. (1990). The relationship between organization structure and management control in hospitals: an elaboration and test of Mintzberg's Professional bureaucracy model. *Accounting, Auditing & Accountability, Journal*, p.18-33.
3. Ahlan, A. I. et Hounkou, C. E. (2022). *New public management et création de valeurs dans l'administration publique béninoise*, Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
4. Amar, A., Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites, *Gestion et Management Publics*, vol. 5.
5. Andersen, L. B., et al. (2012). Attracting public service motivated employees: How to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78(4), pp. 615-641.
6. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, vol. 38(3), pp. 25.
7. Baier, C., Hartmann, E., & Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy : An exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44(4), pp. 36–52.
8. Benington, J. et Moore, M. H. (2011). *Public Value. Theory and Practice*, New York: Palgrave Macmillan.
9. Berman, E. M., West, J. P. (2012). Public values in special districts: A survey of managerial commitment, *Public Administration Review*, Vol. 72(1), pp. 43-54.
10. Bezes, P. (2007). *Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ?* Critique internationale, Vol. 35, pp. 9-29.
11. Bovens, M. A. P., Hart, P. & Van Twist, M. J. W. (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek [Public Governance. Policy, Organization and Politics]*. Dordrecht, Netherlands : Kluwe.
12. Boyne, G. A. (2003). Sources of Public service Improvement: A critical Review and Research agenda, *JPART*, vol. 13(3), pp. 367-394.
13. Bozeman, B. (2002). Public value failure: When efficient markets may not do. *Public Administration Review*, Vol. 62, pp. 134-151.
14. Bozeman, B. (2007). La publicitude normative : Comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché. *Politiques et management public*, vol. 25(4), pp.179–211.
15. Brunsson, N. (1989). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5(3), pp. 219–228.
16. Bryson, J. M., Crosby, B. C., Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management, *Public Administration Review*, Vol. 74(4), pp. 445-456.

17. Carrol, G. R. et Hannan, M. T. (2000). Corporate demography matters: Policy implications of organizational diversity. *California Management Review*, vol. 42(3), pp. 148-163.
18. Colon, M. et Guérin-Schneider, L. (2015). Réforme de Nouveau Management Public et création de valeurs publiques : des processus compatibles ? Une exploration empirique dans le service public de l'eau, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 2(81), pp. 279-295.
19. Davis, P. (1998). The burgeoning of benchmarking in British local government: The value of "learning by looking" in the public services, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5(4), pp. 260-270.
20. Dunleavy, P., Margetts, H. et Bastow, S. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, vol. 16(3), pp. 467-494.
21. Hondeghem, A., & Vandenaabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue française d'administration publique*, vol. 3, pp. 463-479.
22. Hubert, M. (2014). Partager des expériences de laboratoire: *La recherche à l'épreuve des reorganisations*. Archives contemporaines.
23. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, vol. 36, pp. 1-35.
24. Jørgensen, T. B. (2006). Public values, their nature, stability and change. The case of Denmark, *Public Administration Quarterly*, Vol. 30(4), pp. 365-398.
25. Jørgensen, T. B. et Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & society*, vol. 39(3), pp. 354-381.
26. Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1992). *Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
27. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
28. Kernaghan, K. (2003). Intégrer les valeurs dans le service public: l'énoncé des valeurs comme pièce maîtresse. *Revue de l'administration publique*, vol. 63(6), pp. 711-719.
29. Lapsley, I., & Mitchell, F. (1996). *Accounting and performance measurement: Issues in the private and public sectors*. Paul Chapman Publishing.
30. Linhart, D. (2009). *Modernisation et précarisation de la vie au travail*.
31. Lyons, A. C., Chang, Y., et Scherpf, E. (2006). Translating financial education into behavior change for low-income populations. *Journal of Financial Counseling and Planning*, vol. 17(2).
32. Mayston, D. J. (1985). Non-profit performance indicators in the public sector. *Financial Accountability & Management*, vol. 1(1), pp. 51-74.
33. Mériade, L. et Qiang, L. Y. (2020). Public values on the public/private boundary: The case of civil servant recruitment examinations in China. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 81(2), pp. 282-302.
34. Moore, M. H. (1994). Public Value as the focus of strategy. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 53(3), pp. 296-303.
35. Osborne, D. and Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Penguin. Vries, J. (de) (2010), « Is New Public Management Really Dead? », *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 1, pp. 1-5.
36. Pollitt, C. (1986a). Beyond the managerial model : The case for broadening performance assessment in government and the public services. *Financial Accountability & Management*, vol. 2 (3), pp.155-170.

37. Pollitt, C. (1986b). Performance measurement in the public services : Some political implications. *Parliamentary Affairs*, vol. 39(3), pp. 315–329.
38. Porter, M. F. et Robertson, S. E., Van Rijsbergen, C. J. (1980). *Probabilistic Models of Indexing and Searching*. In SIGIR. pp. 35-56.
39. Rhodes, R. A. W. and Wanna J. (2011). The limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians », *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66 (4), pp. 406-421.
40. Rouban, L. (2001). Les cadres du privé et du public : des valeurs socio-politiques en évolution, *Revue Française d'Administration Publique, avril-juin*, vol. 98, pp. 329-344.
41. Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, de Boeck.
42. Sicotte, C., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., Barnsley, J., Béland, F., Leggat, S. G., Denis, J. L., Bilodeau, H., Langley, A., & Bremond, M. (1998). A conceptual framework for the analysis of health care organizations' performance. *Health services management research*, vol. 11(1), pp. 24–41.
43. Steenhuisen, B. (2009). *Competing Public Values. Coping Strategies in Heavily Regulated Utility Industries*. Delft : NGInfra dissertation.
44. Stewart, J. and Walsh, K. (1992). *Change in the management of public services*. *Public Administration*, Vol. 70(4), pp. 499–518.
45. Van de Wall, S. and Hammerschmid, G. (2011). *Coordinating for Cohesion in the Public sector of the future*, COCOPS Working Paper.
46. Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 51(2), pp. 83–99.
47. Van Thiel, S. et Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public performance & management review*, vol. 25(3), p. 267-281.