



**HAL**  
open science

# L'impact du New public management sur la réforme territoriale

Fabien Bottini

► **To cite this version:**

Fabien Bottini. L'impact du New public management sur la réforme territoriale. *Revue française de droit administratif*, 2015, 04, pp.717. halshs-02243493

**HAL Id: halshs-02243493**

**<https://shs.hal.science/halshs-02243493v1>**

Submitted on 22 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'IMPACT DU *NEW PUBLIC MANAGEMENT* SUR LA REFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Par Fabien Bottini  
Maître de conférences HDR  
Membre du LexFEIM  
Responsable du Master Collectivités territoriales  
de l'Université du Havre

---

**Résumé:** Un consensus existe désormais au sein des partis de gouvernement pour réformer l'État selon les préceptes du *New Public Management* (NPM). Son influence sur les évolutions en cours de la fonction publique territoriale est d'ailleurs visible à trois égards. Outre les mesures prises pour réaliser des économies, en maîtrisant le nombre de fonctionnaires et en facilitant le recours à des salariés sous contrat, elle explique les dispositions qui visent à accroître le rendement des agents, en renforçant les pouvoirs des chefs de service en terme de recrutement et d'évaluation. Enfin, l'influence du NPM explique les mesures qui tendent à améliorer l'efficacité des services publics locaux, en associant davantage les agents à la conception des réformes et en accentuant la lutte contre les conflits d'intérêts. Mises bout à bout ces mesures obligent les employeurs territoriaux à repenser l'organisation de leurs services sans que l'on sache pour l'instant si ces bouleversements généreront les gains espérés.

---

La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) et la Modernisation de l'Action Publique (MAP) « participent du même postulat : la rationalisation des missions de l'État et la volonté d'un partage des compétences entre les collectivités territoriales » (Vandierendonck R., « Rapport sur le projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale », *Doc. S.* 2013-859). Par cette déclaration, le rapporteur socialiste au Sénat du projet de loi relatif à la MAP montre qu'un consensus existe désormais au sein des gouvernements de droite et de gauche pour faire du *New public management* (NPM) la principale inspiration de la réforme de l'État.

D'avantage qu'à une doctrine, l'expression renvoie à des recherches disparates menées dans des champs disciplinaires différents et ayant pour objectif commun de promouvoir un « mieux d'État » (Aberbach J. D., « Protecting liberty and benefiting society : can market-based administrative reforms and market-based political institutions effectively co-exist in the US ? » in Butcher T. et Massey A. (dir.), *Modernizing civil services*, Cheltenham, Edward Elgar, 2004, p. 41). Dans la mesure où ils proposent d'y parvenir en introduisant la logique entrepreneuriale au cœur de l'action publique, la filiation de ces travaux avec la pensée néolibérale est régulièrement soulignée. Outre le désengagement de l'administration d'un certain nombre d'activités par le jeu de la privatisation, de la dérégulation et de leur externalisation au profit de co-contractants privés, le NPM préconise en effet une réorganisation des pouvoirs publics par un recours accru aux nouvelles technologies, un approfondissement de la décentralisation et la transposition des modes de gestion des ressources humaines du secteur privé dans la fonction publique (McCourt W., « Moving the public management debate forward : a contingency approach » in McCourt W. et Minogue M. (dir.), *The internationalization of Public Management*, Cheltenham, Edward Elgar, 2001, p. 236).

Si la diffusion de ces idées a connu une accélération en France depuis 2007, les réformes entreprises de la fonction publique locale s'articulent autour des trois « Es » qui résumement en langue anglaise la finalité du

NPM par référence aux mots « *economy, efficiency and effectiveness* » (Polidano C., « Administrative reform in core civil services : application and applicability of the new public management » in *The internationalization...*, p. 64) et que l'on peut traduire en français par économies (I), rendement (II) et efficacité (III).

## I. ECONOMIES

Conformément aux recommandations du NPM, les réformes entreprises visent à permettre aux employeurs territoriaux de faire des économies en rationalisant le nombre de leurs fonctionnaires (A) et en facilitant le recours à des agents contractuels (B)

### A. LA MAITRISE DU NOMBRE DE FONCTIONNAIRES

Le 2 mars 2010, le président Sarkozy se prononçait « pour moins de fonctionnaires ». Les mesures prises en ce sens par le gouvernement Fillon permettaient dès cette année de ramener leur nombre en dessous de 5,2 millions avec la disparition de 5 000 postes. Si 24 000 d'entre eux étaient supprimés dans la fonction publique d'État, une stabilisation des effectifs de la fonction publique territoriale (FPT) était constatée au même moment en prélude à leur diminution (*Rapport annuel sur l'état de la Fonction publique*, Paris, DF, 2012, p. 83). Après des fuites parues dans la presse faisant état d'une baisse de 2,5% des employés de la fonction publique hors éducation nationale, police et justice (« Dépenses de l'État : coupes drastiques en préparation », *Le Figaro* 21.6.2012), le gouvernement Ayrault a défendu l'idée d'une simple maîtrise des effectifs. Malgré tout toutefois, la nouvelle majorité n'est pas revenue sur les dispositifs antérieurement mis en place pour les réduire. Outre le non remplacement systématique des fonctionnaires partant à la retraite (*Rapport annuel sur l'état de la Fonction publique*, op. cit., p. 31), deux voies continuent ainsi d'être explorées pour atteindre ce résultat.

La première consiste à encourager le départ volontaire des fonctionnaires titulaires (ou des contractuels en durée indéterminée). Le décret n° 2009-1594 du 18 décembre 2009 alloue ainsi une indemnité à ceux qui démissionnent de leur propre chef. Son montant maximum est plafonné au double de la rémunération brute annuelle perçue au cours de l'année civile précédant le départ. Parallèlement, la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 a introduit un nouvel article 14 bis dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 de façon à assouplir les conditions de mobilités des fonctionnaires et à leur permettre d'obtenir plus facilement leur disponibilité ou leur détachement au profit d'un autre employeur public... ou privé.

La seconde voie empruntée consiste à faciliter la possibilité pour l'administration locale de licencier ses fonctionnaires. Traditionnellement, ceux-ci ne peuvent être révoqués qu'à titre disciplinaire, en sanction d'une faute particulièrement grave, ou radiés des cadres en cas d'abandon de poste. Mais plusieurs dispositions permettent désormais de licencier ceux qui refuseraient une ou plusieurs offres d'emplois après une mise en disponibilité (L. n° 84-53 du 26.1.1984, art. 72) ou un congé maladie (D. n° 87-602 du 30.7.1987, relatif au régime de congés de maladie des fonctionnaires territoriaux, art. 17 et 35). Loin d'être anodine cette évolution revient sans le dire à supprimer à leur égard la garantie de l'emploi (Marc E., « La fin non assumée de la garantie de l'emploi des fonctionnaires et/ou l'émergence d'un droit individuel à la reconversion professionnelle », *AJDA*, 2011. 162) et a opéré ainsi « un recul de la fonction publique de carrière » (Aubin E., « De nouveaux droits pour les fonctionnaires », *AJDA*, 2011. 2410).

En pratique, cette compression des effectifs contraint les employeurs locaux à réorganiser leurs administrations de façon à absorber la même masse de travail avec un personnel réduit, notamment en mutualisant un certain nombre de services. Elle les oblige parallèlement, parfois avec l'aide des Centres de Gestion, à affiner leur connaissance des ressources humaines dont ils disposent de façon à davantage cibler leurs besoins futurs en personnel. La maîtrise des effectifs les force ainsi à repenser leur façon de travailler pour réaliser des économies. Si cet objectif est conforme aux préconisations du NPM, son influence se déduit également de la précarisation de la situation d'un grand nombre d'agents publics.

### B. LA BANALISATION DU RECOURS AUX CONTRACTUELS

Le souci de réaliser des économies qui sous-tend le NPM explique également la banalisation du recours aux agents contractuels au sein de la fonction publique territoriale. Cette banalisation est visible à deux égards.

Elle se déduit d'abord de l'externalisation d'un certain nombre d'activités au profit de personnes privées employant des salariés soumis au droit du travail. À l'échelle locale, la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 permet aux collectivités de s'associer, conformément à la jurisprudence communautaire sur le « in

house » (CJCE 18.11.1999, Teckal, R-I. 8121), pour créer des sociétés publiques locales. Or l'un de leur intérêt est de rendre possible l'exécution de certaines missions de services public par des personnes privées employant des salariés de droit privé. La possibilité désormais reconnue aux articles L. 1251-60 à L. 1251-63 du Code du travail issus de la loi précitée de 2009 aux employeurs territoriaux de louer les services d'intérimaires participe également de cette tendance à la banalisation du recours à des contractuels.

Ce phénomène se déduit ensuite des mesures prises pour faciliter le recours à de tels agents au sein même de l'administration territoriale, dès lors que ces derniers présentent, entre autre « avantages », de ne pouvoir en principe prétendre à être recasés dans une administration voisine en cas de suppression de poste (CE Sect. 31.12.2008, Cavallo, *AJDA* 2009. 153, note Calley). Sans doute la loi précitée de 1983 interdisait-elle à l'origine à l'administration de recruter un agent public en contrat à durée indéterminée (CDI) (CE Sect. 27.10.1999, M. Bayeux, R. 335 ; 30.1.2012, Cousin, *AJDA* 2012. 243). Mais cette solution est depuis remise en cause par la directive n° 1999/70/CE du Conseil du 28 juin 1999. Celle-ci fait en effet du CDI le droit commun du droit du travail. Or sa transposition dans l'ordre interne a conduit les lois n° 2005-843 du 26 juillet 2005, n° 2007-209 du 19 février 2007 et n° 2012-347 du 12 mars 2012 à autoriser l'administration à recourir au CDI dans un nombre croissant d'hypothèses. C'est ainsi notamment qu'un agent ayant cumulé deux contrats d'embauche – continus ou non (L. n° 84-53 du 26.1 1984, art. 3-4) – ne peut désormais être renouvelé qu'en CDI dès lors que leur durée totale atteint 6 ans (*Id.*, art. 3-3) ; ou encore que les salariés antérieurement titulaires d'un CDI de droit privé doivent se voir proposer un CDI de droit public en cas de transfert de l'activité d'une personne morale de droit privé vers une personne morale de droit public (Code du travail, art. L. 1224-3). Comme l'emploi de contractuels est également possible à durée déterminée, pour satisfaire des besoins occasionnels ou saisonniers (L. précitée de 1984, art. 3 s.), le rapport 2012 sur l'état de la fonction publique soulignait l'accroissement de la part des agents non titulaire dans la FPT. Fin 2010, ceux-ci représentaient en effet 19,9% de ses effectifs totaux (*Rapport annuel sur l'état...*, p. 112). La possibilité de les embaucher répond ainsi à une réelle attente des employeurs locaux. Cela s'explique dans la mesure notamment où ces derniers y voient le moyen de recruter des personnels hyper spécialisés dans des domaines où n'existe aucun cadre d'emploi et ainsi d'éviter des gaspillages au niveau de la conception ou de la mise en œuvre de leur politique.

Outre ces mesures d'économies, l'influence du NPM explique les dispositions prises pour améliorer le « rendement » des agents.

## II. RENDEMENT

Le NPM préconise de compenser les compressions de personnel par un accroissement du rendement individuel ou collectif des agents. Pour y parvenir, il suggère de confier le « management aux managers ». Cet objectif explique ainsi les mesures prises pour laisser le choix de ses collaborateurs à l'exécutif local (A) et accroître les prérogatives de ses chefs de service sur leurs avancements de carrières (B).

### A. LA LIBERTE DANS LE CHOIX DES COLLABORATEURS

Le NPM a contribué à renforcer la liberté de choix des autorités locales sur leur collaborateur à deux égards.

Cette évolution se déduit tout d'abord du recul de la fonction publique de carrière au profit d'un véritable *spoils system* à l'américaine, du fait de la liberté reconnue aux exécutifs locaux de recruter *intuitu personae* leurs contractuels ainsi que ceux de leurs collaborateurs appelés à exercer des fonctions politiquement sensibles. La première de ces facultés découle *a contrario* de la jurisprudence administrative qui semble n'obliger les autorités compétentes à recruter leurs préposés sur la base de leurs « vertus, talents et capacités » que lorsqu'ils ont vocation à devenir fonctionnaires titulaires (CE 8.3.2013, syndicat des cadres de la fonction publique, *AJDA* 2013. 551, cs. 5). Quant à la seconde, elle tient au pouvoir des exécutifs locaux consacré aux articles 47 et 110 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 de choisir discrétionnairement les titulaires des emplois fonctionnels (comme par exemple ceux de directeur général ou de directeur général adjoint des services des régions, des départements et des grosses communes) et les membres de leur cabinet.

Cette évolution se concrétise ensuite par la consécration du pouvoir des exécutifs locaux de choisir parmi les lauréats des concours ceux avec qui ils souhaitent travailler. Cette solution s'est imposée dès 1984 avec la décision de conclure les concours territoriaux par l'établissement d'une liste d'aptitudes laissant aux autorités locales le pouvoir de choisir librement leurs préposés. Sans doute cette faculté a-t-elle été présentée comme une conséquence du principe de libre administration des collectivités territoriales affirmé à l'article 72 de la Constitution du 4 octobre 1958. Mais la façon dont ce dernier a été interprété recoupe ici les préconisations du NPM de sorte que ce dernier conforte cette solution.

Dans tous les cas, le pouvoir discrétionnaire des autorités locales en matière d'embauche contribue à accroître le rendement de leurs agents, en facilitant la constitution d'équipes composées de personnalités compatibles. C'est d'autant plus vrai que le responsable du service dans lequel l'agent a vocation à être affecté est souvent associé à la procédure de recrutement, quand il ne substitue pas purement et simplement l'autorité exécutive. Les chefs de service sont ainsi appelés à jouer un rôle clé dans la constitution et l'animation des équipes conformément au souci du NPM de confier le « management aux managers ». Cet objectif explique d'ailleurs qu'ils aient parallèlement gagné un plus grand pouvoir dans l'évaluation de leurs subordonnés.

## B. L'AFFINEMENT DE L'ÉVALUATION DES COLLABORATEURS

Si l'un des volets du *NPM* consiste à lier davantage les promotions professionnelles à la performance des agents (Polidano C., *op. cit.*, p. 50), la mise en œuvre de cette préconisation a conduit le droit positif à renforcer le pouvoir des supérieurs hiérarchiques lors de l'évaluation de leurs subordonnés.

En principe, les articles 17 et 76 des lois précitées de 1983 et 1984 confient à l'autorité territoriale le soin de noter ses préposés, en leur octroyant une note de 0 à 20 sur la base d'une proposition de son secrétaire général ou de son directeur des services. Aucun agent ne peut se substituer à elle dans l'exercice de cette prérogative, encore moins lorsqu'il a un grade inférieur à celui de l'agent évalué (CE 11.12.1996, Dpt du Val d'Oise c/ Mme Lacombe et a., R. 482) et elle n'est aucunement liée par les propositions qui lui sont faites (CE 31.7.1996, Mme Bertreux, requête n° 129187). Par dérogation toutefois, les lois n° 2009-772 du 3 août 2009 et 2010-751 du 5 juillet 2010 permettent de remplacer la notation par une évaluation sur la base des conclusions d'un entretien de l'agent avec son responsable direct. L'agent peut certes contester son résultat devant l'autorité exécutive, la Commission administrative paritaire (CAP) ou, le cas échéant le juge. Mais le dispositif procure malgré tout un cadre formel aux de service leur donnant le moyen de faire connaître leurs attentes à leurs subordonnés en termes d'objectifs à atteindre. Dans les faits, il s'agit d'améliorer le rendements des intéressés en mettant en place un certain nombre d'indicateurs de performance leur permettant de connaître les points faibles qu'ils doivent améliorer.

Leur notation-évaluation est d'autant plus importante qu'elle a désormais vocation à servir de base à l'attribution de primes au mérite destinées à récompenser les préposés les plus performants. Bien que leur bilan semble mitigé en droit comparé, le président Sarkozy a clairement affirmé en 2007 vouloir « ouvrir le chantier de l'individualisation des rémunérations pour qu'il soit davantage tenu compte du mérite, de l'implication, de l'expérience, des résultats ». En conséquence, le nouvel article 88 de la loi du 26 janvier 1984 issu de l'article 40 de la loi précitée du 5 juillet 2010 a mis en place une « Prime de Fonctions et de Résultats » (PFR) dont le versement est individualisé (Arrêté IOCA1030078A du 9.2.2011, fixant les corps et emplois bénéficiant de la prime de fonctions et de résultats). Certains chefs de service ont fait le choix d'attribuer la prime de façon égale à l'ensemble de leurs subordonnés de façon à éviter le reproche de favoritisme et l'avènement de jalousies et de tensions préjudiciables à la bonne marche du service. Une telle pratique est toutefois contraire à l'esprit même de la PFR. D'autant que le nouvel article 88 la double d'un intéressement à la performance collective des services (D. n° 2012-624 du 3.5.2012) qui, comme son nom l'indique, vise à récompenser globalement les personnels qui atteignent sur une année les résultats préalablement assignés à leur service par l'assemblée délibérante dont ils relèvent.

S'il s'agit à travers ces mesures de renforcer le rendement des agents comme le préconise le *NPM*, l'influence de ce dernier se déduit également des mesures visant à renforcer l'efficacité de l'administration locale.

## III. EFFICACITE

Conformément aux préconisations du NPM, les réformes de la fonction publique territoriale cherchent à renforcer l'efficacité de l'administration locale en développant le dialogue social en son sein – de façon à recueillir plus facilement l'adhésion des agents – (A) et en renforçant la lutte contre les conflits d'intérêts (B).

### A. LE RENFORCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL

Afin de faciliter sa mise en œuvre, le *NPM* suggère d'associer les destinataires des réformes qu'il préconise à leur élaboration. Cette suggestion explique les efforts entrepris au niveau national pour développer des mécanismes de type « participatif » au sein de l'administration locale. Différentes mesures ont

en effet été adoptées afin de renforcer le dialogue social au sein de la FPT, de façon à banaliser le recours à la consultation et à la négociation entre employeurs et agents territoriaux sur des questions d'intérêt commun.

Cette évolution résulte du vote de la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010. Jusqu'à son adoption, le dialogue social apparaissait en effet le plus souvent formel, dès lors que l'article 8 de la loi précitée de 1983 n'imposait le recours aux négociations qu'à propos de l'évolution des rémunérations. Les autres questions ne faisaient l'objet que d'une simple consultation avec les syndicats siégeant dans les organismes consultatifs paritaires locaux – tels que la Commissions administratives paritaires (CAP) ou le comités techniques paritaires (CTP) – ou nationaux (Fournier J., *Le dialogue social dans la fonction publique : livre blanc*, Paris, DF, 2002, p. 27). Désormais cependant, doivent également selon le nouvel article 8 bis de la loi de 1983 être soumises au dialogue social les questions relatives aux conditions (hygiène, sécurité et santé au travail) et à l'organisation du travail (télétravail ; insertion professionnelle des travailleurs handicapés ; égalité professionnelle entre les femmes et les hommes) ainsi que celles se rapportant au déroulement des carrières (promotion professionnelle, formation initiale et continue, action sociale et protection sociale complémentaire).

Afin que l'efficacité du dialogue social ne butte pas sur le faible taux de syndicalisation – celui-ci plafonnant à 15% dans la fonction publique depuis la fin de la seconde guerre mondiale –, le législateur a parallèlement modifié l'article 9 bis de la loi de 1983 de façon à mettre un terme aux conditions de représentativité qui empêchaient certaines organisations syndicales de se présenter aux élections paritaires. C'est en effet désormais le résultat de ces dernières qui permettra de déterminer la représentativité des syndicats et de désigner ceux qui seront habilités à participer aux négociations avec les autorités. Le nouvel article 8 bis de la loi de 1983 prévoit en effet qu'un accord professionnel n'aura à partir de 2014 de valeur que s'il est approuvé par une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli au moins 50% aux dernières élections professionnelles.

En pratique, il est à craindre que ces mécanismes participatifs ne visent qu'à faire légitimer par les agents des décisions déjà prises. D'autant que les autorités gardent le pouvoir de modifier unilatéralement leurs conditions de travail au nom de l'intérêt général, du fait du maintien du caractère légal et réglementaire de leur statut. Il n'est pour cette raison pas certain que la réforme du dialogue sociale facilite véritablement les réformes que le *NPM* juge indispensable. L'influence de ce dernier n'en reste pas moins réelle dans la mesure où elle explique encore les mesures prises pour lutter contre les conflits d'intérêts.

## B. LA LUTTE CONTRE LES CONFLITS D'INTERETS

Le *NPM* est à l'origine de la promotion de la notion de « bonne gouvernance » dont l'intérêt est de renforcer l'efficacité de l'action administrative en assurant un meilleur respect des obligations déontologiques des agents (Minogue M., *Introduction : the analysis of...*, p. 6).

Forgé en 1834 par Jérémy Bentham (1748-1832) dans son ouvrage *Déontologie ou science de la morale* à partir des mots grecs « *déon* » (ce qui est convenable) et « *logos* » (connaissance), la « déontologie » est selon *Le Littré* la « science des devoirs ». Grâce à elle, chacun est censé avoir conscience des règles éthiques qui s'imposent à lui dans l'exercice de ses fonctions. Comme cela présente le double avantage de limiter le recours à d'éventuelles sanctions pénales ou disciplinaires tout en les rendant plus légitimes, le *NPM* a fini par suggérer son développement au sein de l'action publique. L'objectif est *in fine* de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts entre la défense de l'intérêt général attaché à l'exercice d'une fonction administrative et l'intérêt privé de son titulaire ou d'un de ses proches. Outre les sanctions pénales encourues par les agents coupables de prise illégale d'intérêt (v. art. 432-12 du Code pén.), deux voies sont explorées pour atteindre cet objectif.

La première consiste à rendre public les principes éthiques s'imposant aux agents territoriaux dans l'exercice de leurs missions. La loi précitée de 2009 a ainsi réaffirmé le principe de l'interdiction de cumul d'un emploi public avec d'autres emplois antérieurement affirmée dans le décret-loi modifié du 29 octobre 1936. Un nouvel article 25 de la loi précitée de 1983 proscrit en effet l'exercice d'une activité lucrative en marge d'une fonction publique ou la prise d'un intérêt de nature à compromettre l'indépendance de son titulaire vis-à-vis d'une entreprise soumise à son contrôle. Si ces interdictions générales ont vocation à être renforcées par le projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires (*Doc. AN*, 17.7.2013, n° 1278) actuellement en attente d'examen par l'Assemblée nationale (sur ce projet, v. notre article « Le projet de réforme du statut général des fonctionnaires », à paraître), elles se trouvent en attendant complétées par des Codes de bonne conduite ou des Chartes éthiques, à l'image de la Charte Marianne lancée par le gouvernement le 3 avril 2003. Ce document est lui-même complété, pour certains corps de métiers comme la police municipale (D. n° 2003-735 du 1<sup>er</sup>.8.2003), par l'édiction d'un code de déontologie à valeur réglementaire synthétisant les obligations professionnelles des agents et, d'une façon générale, par la

jurisprudence administrative. Au travers du contentieux disciplinaire, celle-ci dessine en effet en creux les obligations déontologiques communes à tous les agents territoriaux. Dans l'ensemble, ces dispositions rappellent que les intéressés doivent faire preuve de dignité dans l'exercice de leurs fonctions, en s'acquittant au mieux de leur travail et en s'abstenant de nuire à la réputation du service, et de loyauté, en respectant les usagers et l'institution administrative. En pratique, les chefs de service n'hésitent en outre pas à rappeler leurs subordonnés à leurs devoirs lorsque cela s'impose ; et c'est sans doute pour officialiser cette situation que le projet de loi précité envisage de leur reconnaître le droit d'édicter des chartes déontologiques à l'attention de leurs préposés.

La seconde piste explorée a consisté à créer une Commission de déontologie chargée d'assurer le respect de ces principes. L'article 87 de loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 a en effet établi dans chaque versant de la fonction publique une « commission chargée d'apprécier la compatibilité avec leurs fonctions précédentes des activités que » les fonctionnaires « souhaitent exercer en dehors de leur administration ». La loi n° 2007-148 du 2 février 2007 les a fusionnées pour donner naissance à une Commission de déontologie de la fonction publique chargée « d'apprécier la compatibilité de l'activité privée envisagée avec les fonctions publiques antérieurement exercées ». Pour remédier à certaines lacunes apparues à l'usage, le projet précité de réforme du statut des fonctionnaires propose d'aller plus loin. Il suggère d'élargir sa saisine en la rendant possible par les chefs de services et d'étendre ses compétences à tous les cas de conflits d'intérêts, au nom de la « bonne gouvernance » promue par le NPM.

\* \*  
\*

La noblesse des objectifs poursuivis par le NPM – économies, rendement, efficacité – et leur coïncidence avec les attentes des chefs de service expliquent le succès qu'il rencontre désormais en droit interne. Dans les pays anglo-saxons toutefois, les évaluations menées n'ont pas permis de mettre en lumière les gains des réformes qu'il a inspirées (Polidano C. et a., « Conclusions : looking beyond the new public management » in *Beyond the new public management, New horizons in public policy*, Cheltenham, Edward Elgard, 2000, p. 291). Le risque existe ainsi de voir les évolutions actuelles être contre-productives en démotivait les agents et, au-delà, en détériorant le niveau des prestations du service public. Une réforme réussie suppose ainsi de trouver un équilibre entre les attentes des chefs de service, soucieux d'avoir les outils managériaux leur permettant de s'acquitter au mieux de leur mission dans un cadre budgétaire contraint, et celles de leurs subordonnés – et des citoyens ! –, soucieux de préserver la qualité de leur travail et, au-delà, du service public. Les préconisations du rapport Pêcheur remis au premier ministre le 5 novembre dernier (DF, 2013) et l'orientation donnée au projet de réforme du statut général des fonctionnaires vont dans le sens de cet équilibre. Reste à savoir s'il se traduira en droit positif.