
LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : UNE SOURCE D'INNOVATION

AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

New Public Management: A Source of Innovation
Within Moroccan Public Administrations.

Auteur 1 : YAHYA NOUREDDINE,

YAHYA NOUREDDINE

Maitre assistant, CRMEF TANGER-TETOUAN-ALHOCEIMA

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : YAHYA NOUREDDINE (2026) « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : UNE SOURCE D'INNOVATION AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 033.



DOI : 10.5281/zenodo.22745522
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Depuis une trentaine d'années, la Nouvelle Gestion Publique (NGP) s'impose comme l'un des grands paradigmes de réforme des administrations à travers le monde. Le Maroc n'échappe pas à ce mouvement : largement inspiré des pratiques du secteur privé, ce modèle de gestion est aujourd'hui l'un des principaux vecteurs d'innovation au sein de ses administrations publiques. Cet article interroge la mesure dans laquelle la NGP nourrit l'innovation organisationnelle, technologique et procédurale dans le contexte administratif marocain. En nous appuyant sur une analyse théorique approfondie et une revue critique de la littérature, nous montrons que la NGP, combinée à la numérisation, contribue à transformer les modes de gouvernance, à améliorer la performance des services publics et à renforcer l'engagement des citoyens. Nous mettons également en lumière les obstacles structurels et culturels qui freinent cette dynamique : résistance au changement, fragmentation des systèmes d'information, faiblesse des mécanismes institutionnalisés de participation citoyenne. L'article propose enfin un modèle intégré articulant NGP, numérisation et modernisation de l'administration marocaine, assorti de recommandations destinées à renforcer la capacité d'innovation de ce modèle dans le contexte administratif marocain.

Mots-clés : Nouvelle Gestion Publique, innovation, administration publique, numérisation, performance, gouvernance, Maroc, modernisation, transformation numérique, secteur public.

Abstract

New Public Management (NPM) has become an essential paradigm in public administration reform worldwide. In Morocco, this management model, inspired by private sector practices, represents a major source of innovation within public administrations. This article examines the extent to which NPM fosters organizational, technological, and procedural innovation in the Moroccan administrative context. Through in-depth theoretical analysis and critical literature review, we demonstrate that NPM, combined with digitalization, transforms governance modes, improves public service performance, and strengthens citizen engagement. We also identify the structural and cultural challenges that hinder this innovative dynamic, including resistance to change, fragmentation of information systems, and the absence of institutional mechanisms for citizen participation. The article proposes an integrated conceptual model illustrating the synergy between NPM, digitalization, and the modernization of Moroccan public administration, along with a set of strategic recommendations to optimize the innovative impact of this paradigm in the Moroccan administrative context.

Keywords: New Public Management, innovation, public administration, digitalization, performance, governance, Morocco, modernization, digital transformation, public sector.

1. Introduction

Longtemps organisée autour d'une bureaucratie très réglementée, davantage soucieuse du respect des procédures que de l'atteinte de résultats, l'administration publique marocaine a connu une transformation profonde au cours des vingt dernières années. Ce mouvement s'inscrit dans une dynamique plus large de réforme des politiques publiques observée dans la plupart des pays modernes, où la Nouvelle Gestion Publique (NGP) s'est imposée comme la norme dominante en matière de gestion publique (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2004). Le Maroc n'est évidemment pas seul à devoir composer avec les exigences de concurrence, de transparence et de redevabilité propres à l'administration contemporaine, ni avec la nécessité de moderniser ses méthodes de travail en s'inspirant, en partie, du secteur privé.

Le concept de Nouvelle Gestion Publique, forgé par Christopher Hood dans son article fondateur « A Public Management for All Seasons? » (1991), désigne un ensemble de réformes administratives visant à intégrer des mécanismes de marché dans l'action publique et à réduire l'interventionnisme de l'État. Selon cet auteur, la NGP serait « avant tout un slogan identifiant un ensemble d'outils et de réformes administratives développés dans les pays de l'OCDE depuis la fin des années 1970, et associés à une vague idéologique favorable à l'intégration des mécanismes de marché dans l'action publique et à une réduction de l'interventionnisme étatique » (Fallon & Ficet, 2017). Né dans les pays anglo-saxons avant de gagner les États-Unis avec les réformes thatchériennes, puis l'ensemble des pays de l'OCDE, ce paradigme s'est imposé au point de devenir, selon Kalimullah et al. (2012), « le paradigme dominant de l'administration publique ». Pour Borins (1995), la NGP repose sur quelques principes interdépendants : la prestation de services de qualité aux citoyens, l'autonomie donnée aux gestionnaires publics, des incitations à la performance pour les organisations comme pour les individus, les ressources humaines et technologiques nécessaires pour y parvenir, et l'ouverture à la concurrence sans que l'objectif de service public ne se confonde avec une logique purement marchande. Cette approche a profondément renouvelé le fonctionnement de l'administration publique, au point que le modèle traditionnel, dit « wébérien », cède progressivement la place à celui de la « nouvelle gestion publique » (Osborne, 2006).

Au Maroc, cette évolution s'est traduite par une série de réformes structurelles : création en 2011 d'un ministère chargé de la réforme de l'administration et de la fonction publique, adoption de la

Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF 130-13), promulgation de la Charte des Services Publics (Loi 54-19), et déploiement des stratégies « Maroc Numérique 2013 » puis « Maroc Numérique 2020 ». Ces réformes soulèvent une question centrale : la NGP constitue-t-elle réellement une innovation pour l'administration publique marocaine, ou relève-t-elle d'une adaptation formelle de dispositifs importés ? Alors que le Maroc poursuit une trajectoire de développement socio-économique soutenue, l'amélioration de l'efficacité de son administration devient un enjeu incontournable, tant pour répondre aux attentes croissantes de la population que pour consolider sa présence internationale.

C'est à cette question que le présent article entend répondre. Son objectif est d'analyser la synergie entre la NGP et l'innovation dans le contexte administratif marocain, en identifiant les formes concrètes que prend cette innovation, les obstacles qui en freinent le déploiement, et les conditions susceptibles d'en renforcer l'efficacité.

Pour ce faire, l'article est organisé en sept sections. Après avoir posé le cadre théorique de la NGP et de l'innovation, la deuxième partie présente la mise en œuvre de la NGP par l'administration marocaine ; la troisième analyse les formes d'innovation qu'elle génère ; la quatrième expose les obstacles rencontrés ; la cinquième propose un modèle conceptuel assorti de recommandations ; la sixième ouvre une discussion critique, avant une conclusion qui revient sur les apports de la recherche.

2. Cadre théorique : NGP et innovation dans le secteur public

2.1. Le Nouveau Management Public : genèse, fondements et évolution

Le New Public Management a émergé au Royaume-Uni dans les années 1980, dans le sillage des réformes thatchériennes, avant de se diffuser dans les pays anglo-saxons puis européens. Il s'oppose au modèle wébérien, fondé sur la hiérarchie, la légalité, l'impartialité et une séparation stricte entre administration et politique, en lui substituant des méthodes managériales censées améliorer l'efficacité et la qualité du service. Comme le résume Pesqueux (2020), « le NPM est l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leur performance globale et à piloter leur évolution conformément à leur

mission ». Cette définition, proche de celle de Bartoli (2005), rend compte de la nature globale et intégrée du NPM : loin de se réduire à une simple pratique de gestion, il constitue un véritable modèle de transformation pour les organisations publiques.

On peut résumer les cinq piliers du NPM comme autant de dimensions structurant les réformes qui s'en réclament. Premièrement, la gestion axée sur les résultats rompt avec la simple application de règles et de procédures, en fixant des objectifs mesurables, des indicateurs de performance et une responsabilité fondée sur les actions menées. Deuxièmement, la décentralisation et l'autonomisation des gestionnaires donnent davantage de marge de manœuvre au terrain, permettant des décisions prises au plus près des besoins plutôt qu'au niveau bureaucratique central. Troisièmement, la contractualisation et la reddition de comptes instaurent des relations de performance entre l'État et les opérateurs publics, fondées sur le contrat et la responsabilité. Quatrièmement, la concurrence et l'externalisation introduisent des mécanismes de marché dans la production des services publics, censés en améliorer l'efficacité. Cinquièmement, l'orientation citoyen-client place l'utilisateur au cœur de la conception et de l'évaluation des services, modifiant en profondeur la relation entre administration et administrés.

L'évolution du NPM depuis les années 1980 témoigne d'une diversité et d'une complexité croissantes dans ses applications. Si les premières réformes, notamment dans les pays anglo-saxons, reposaient sur la privatisation et la déréglementation, les réformes actuelles insistent davantage sur la gouvernance, la transparence et la participation citoyenne. Pollitt et Bouckaert (2004) distinguent ainsi plusieurs trajectoires nationales, du modèle anglo-saxon « néo-libéral » au modèle continental de « modernisation », en passant par le modèle nordique de « gouvernance ». Cette diversité rappelle que le NPM n'est pas un modèle unique et figé, mais un ensemble de principes que chaque pays adapte à ses spécificités pour espérer en tirer parti.

2.2. L'innovation dans le secteur public : concept, typologie et spécificités

Dans le secteur public, l'innovation désigne l'introduction d'idées, de procédures, de produits, de services ou de formes d'organisation nouvelles, susceptibles d'améliorer sensiblement les résultats, l'efficacité ou la qualité de l'action publique (OCDE, 2015). Alors que l'innovation privée est essentiellement portée par la concurrence et la recherche de profit, l'innovation publique répond à

d'autres logiques : légitimité démocratique, attentes citoyennes, performance du système. Cette spécificité interdit de considérer l'innovation publique comme un simple transfert des modèles du privé ; elle suppose au contraire de composer avec des dimensions politiques, sociales et éthiques propres à l'action publique.

On distingue généralement quatre types d'innovation dans le secteur public, chacun correspondant à un degré différent de transformation. L'innovation organisationnelle porte sur les structures, les modes de décision et de coordination : changement des relations hiérarchiques, création de nouvelles entités, décentralisation des pouvoirs, nouvelles formes de gouvernance. L'innovation technologique introduit les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la production et la délivrance des services publics, au point de transformer radicalement la relation entre administration et usagers. L'innovation procédurale modifie les circuits administratifs et les processus de décision, pour rendre le travail plus simple, plus rapide et plus rationnel. L'innovation conceptuelle, enfin, touche aux paradigmes de gouvernance et à la relation entre l'État et la société, en redéfinissant la vision même de l'action publique et de la citoyenneté.

Tableau 1 : Typologie de l'innovation dans le secteur public

Type d'innovation	Objet	Exemples	Impact attendu
Organisationnelle	Structures, processus décisionnels, modes de coordination	Décentralisation, création d'agences, contractualisation	Amélioration de l'efficacité, réduction des coûts, flexibilité
Technologique	Technologies de l'information et de la communication	E-gouvernement, plateformes en ligne, open data, IA	Accessibilité, transparence, réactivité, réduction des délais
Procédurale	Méthodes de travail, circuits administratifs	Simplification, dématérialisation, certification qualité	Rationalisation, standardisation, amélioration continue
Conceptuelle	Paradigmes de gouvernance, relations État-société	Citoyen-client, démocratie participative, gouvernance ouverte	Légitimité démocratique, confiance, engagement citoyen

À la fois transformateur et multidimensionnel, le NPM touche à chacune de ces quatre dimensions et agit ainsi comme un véritable catalyseur de l'innovation publique. En instaurant une culture de la performance, en décloisonnant les silos organisationnels et en redonnant confiance aux acteurs, il crée les conditions structurelles propices à l'innovation, sous toutes ses formes. Cette dynamique n'a toutefois rien de mécanique : elle relève d'une relation dialectique, dans laquelle le NPM prépare le terrain de l'innovation, tandis que l'innovation, en retour, assure la légitimité et l'efficacité du NPM en démontrant sa valeur et en alimentant des boucles de rétroaction.

2.3. Le NPM comme moteur d'innovation : une synergie théorique

Cette relation entre NPM et innovation, on l'a dit, n'est pas mécanique mais dialectique : le NPM crée les conditions de l'innovation en installant une culture de la performance, en sortant l'administration de ses silos et en responsabilisant les acteurs, tandis que l'innovation renforce en retour la légitimité du NPM à mesure qu'elle se traduit en pratiques concrètes. Cette synergie apparaît avec une netteté particulière dans le champ de la numérisation, où les principes du NPM (transparence, performance, orientation client) trouvent dans les technologies numériques un terrain d'application particulièrement efficace. Comme l'écrit Maesschalck (2004), le NPM vise à « promouvoir une démocratisation de l'administration publique et à développer des systèmes de gestion de la performance et des méthodes de gestion de la qualité ». Cordella et Iannacci (2010) observent de leur côté que « les technologies de l'information sont désormais couramment adoptées pour standardiser le travail, améliorer l'efficacité et la transparence des processus de travail ». Cette convergence entre gestion et technologie est au cœur de la dynamique d'innovation que le NPM impulse dans les administrations contemporaines.

Plusieurs cadres théoriques permettent d'éclairer cette synergie. La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), offre une grille de lecture solide : dans l'administration publique, le NPM agit comme un outil de réduction de l'asymétrie d'information entre le principal - l'État ou le citoyen - et l'agent - l'administration -, ce qui favorise un meilleur contrôle du système et davantage de transparence. La numérisation fournit quant à elle les moyens techniques pour mettre en œuvre ces mécanismes à grande échelle et avec efficacité. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) vient conforter cette analyse en montrant que les organisations publiques, soumises à une pression croissante de leur environnement, doivent innover pour trouver

et conserver les ressources nécessaires à leur survie et à leur performance ; NPM et numérisation constituent alors deux leviers d'adaptation et d'acquisition de légitimité. Freeman (1984), avec la théorie des parties prenantes, permet de rendre compte de la relation entre secteur public et secteur privé : dans le secteur public, les parties prenantes ne se limitent pas aux citoyens, mais incluent aussi les entreprises, les organisations de la société civile, les médias et les partenaires internationaux. En fixant l'objectif d'une administration conviviale et orientée vers la performance, le NPM met la gestion publique sous pression pour répondre aux attentes de l'ensemble de ces acteurs pression à laquelle la numérisation répond en ouvrant des canaux de communication directs et en permettant une prise en compte plus fine des besoins. La théorie du choix public (Buchanan, 1986), enfin, part du principe que les agents publics, comme tout acteur économique, répondent à des incitations : en instaurant des mécanismes de récompense liés à la performance, le NPM aligne les intérêts individuels sur les intérêts collectifs et favorise ainsi l'innovation.

Tableau 2 : Théories explicatives de la synergie NPM-innovation

Théorie	Auteurs clés	Application au NPM et à l'innovation
Théorie de l'agence	Jensen & Meckling (1976)	Réduction de l'asymétrie d'information, contrôle par la performance, alignement des intérêts
Théorie de la dépendance aux ressources	Pfeffer & Salancik (1978)	Stratégies d'adaptation environnementale, acquisition de légitimité et de ressources
Théorie des parties prenantes	Freeman (1984)	Prise en compte des attentes multiples, satisfaction usager, gouvernance inclusive
Théorie du choix public	Buchanan (1986)	Alignement des intérêts individuels et collectifs, incitations à la performance

Cette analyse théorique confirme que le NPM constitue bien un moteur d'innovation, mais selon une dynamique complexe, multidimensionnelle et fortement contextuelle. Elle mobilise à la fois des outils managériaux et technologiques, et des facteurs culturels, institutionnels et politiques qui conditionnent leur appropriation et leur efficacité réelle. C'est précisément ce qui rend le cas marocain, avec ses fondements historiques, culturels et institutionnels propres, si riche à étudier.

3. L'adoption du NPM par l'administration publique marocaine

3.1. Contexte historique et motivations des réformes

L'adoption du NPM au Maroc s'inscrit dans un contexte marqué par de multiples crises et par de profondes transformations de l'État et de la société. Depuis les années 1980, le pays connaît des déficits budgétaires chroniques, une dette publique croissante, et subit la pression des institutions financières internationales en faveur d'une réforme administrative (pression qui s'intensifie au début des années 1990). Les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), menés avec le FMI et la Banque mondiale, ont été les premiers d'une série de réformes macroéconomiques à toucher l'ensemble de l'administration, avec un impact réel sur la gestion du pays. Ces réformes initiales, essentiellement tournées vers la stabilisation économique, n'ont toutefois modifié que marginalement le mode de gestion de l'administration publique.

Le véritable tournant intervient dans les années 1990, lorsque le pays prend conscience que la modernisation de l'administration conditionne son développement économique et social. Le Pacte de Bonne Gouvernance de 1998 constitue une première étape, davantage symbolique que réellement transformatrice, mais qui contribue à créer un élan politique en faveur de la réforme et à élever le niveau d'exigence en matière de modernisation. Le Plan de Développement Économique et Social (PDES 2000-2004) s'inscrit dans cette continuité, en cherchant à rapprocher l'administration des citoyens et à valoriser le capital humain. Les changements constitutionnels de 2011, consécutifs au Printemps arabe et au mouvement du 20 février, marquent ensuite un catalyseur majeur de la transformation administrative : la nouvelle Constitution consacre des principes de transparence, de participation citoyenne, de régionalisation élargie et de bonne gouvernance, ouvrant ainsi la voie à la mise en œuvre du NPM dans le même mouvement que la création du ministère chargé de la réforme de l'administration et de la fonction publique. Le Comité

ad hoc sur le Modèle de Développement (CSMD), constitué en 2019, prolonge cette dynamique en proposant un Nouveau Modèle de Développement (NMD) qui érige la modernisation administrative en pilier essentiel du développement national.

3.2. Les instruments législatifs et institutionnels du NMP au Maroc

Le Maroc a progressivement bâti une boîte à outils législative et institutionnelle couvrant l'ensemble des dimensions de la gestion publique. Cette politique de réforme, lente et parfois inégale dans ses effets, n'en traduit pas moins un engagement réel et durable. On peut regrouper ses principaux instruments en cinq catégories : réformes des finances publiques, réformes de la gestion des ressources humaines, instruments de qualité de service, mécanismes de transparence et de responsabilité, et stratégies de numérisation.

Tableau 3 : Instruments du NMP dans l'administration publique marocaine

Catégorie	Instrument	Date	Principes NMP mis en œuvre
Finances publiques	LOLF 130-13 (Loi Organique relative aux Lois de Finances)	2015	Budgétisation par programmes, gestion axée sur les résultats, reddition de comptes
Ressources humaines	GPEEC et RECAP	2010-2015	Gestion par compétences, planification des effectifs, performance individuelle
Qualité de service	Charte des Services Publics (Loi 54-19)	2019	Orientation citoyen-client, standards de qualité, engagement de service
Transparence	Instance Nationale de la Probité et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC)	2011	Responsabilisation, intégrité, contrôle des conflits d'intérêts
Digitalisation	Agence de Développement du Digital (ADD)	2017	E-gouvernement, transparence, accessibilité, efficience

Adoptée en 2015, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF 130-13) constitue sans doute le pilier le plus structurant de la réforme. En substituant à la logique de moyens une logique de résultats, elle introduit la budgétisation par programme : chaque département ministériel doit désormais fixer des objectifs stratégiques mesurables, des indicateurs de performance et produire des rapports d'activité annuels. Complexe à mettre en œuvre, cette réforme a néanmoins changé en profondeur la culture budgétaire marocaine, en orientant l'allocation des ressources vers l'efficacité et l'impact. La LOLF ayant par ailleurs introduit la comptabilité analytique, qui permet de suivre le coût des programmes et d'évaluer plus précisément la performance administrative.

La Charte des Services Publics (Loi 54-19), adoptée en 2019, constitue un autre jalon majeur de la réforme. Elle formalise les engagements de qualité des administrations envers les usagers, instaurant une logique contractuelle et une culture de satisfaction proche de celle du secteur privé. Elle impose aux administrations de définir des normes de qualité, des délais de traitement, des canaux de réclamation et des dispositifs de suivi de la satisfaction. Sa mise en œuvre reste encore inégale selon les administrations, mais elle marque un changement de paradigme en plaçant le service et la performance au cœur de l'action administrative. Créé en 2005, le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP) a par ailleurs joué un rôle clé en instaurant une logique de concurrence et d'émulation entre départements. En finançant des projets d'innovation et de modernisation de la refonte de procédures à la numérisation de services, en passant par la formation du personnel et l'amélioration des conditions de travail, ce fonds a permis de diffuser des centaines de bonnes pratiques à travers le pays. Malgré un budget modeste, son effet symbolique et structurel s'est révélé significatif pour promouvoir l'innovation et une saine émulation au sein de l'administration.

3.3. La digitalisation : stratégies et initiatives marocaines

La numérisation n'est pas un chantier récent pour le Maroc, qui s'y est engagé de longue date. Le mouvement s'amorce au début des années 2000, avec l'inscription, dans le Plan Quinquennal 1999-2003, d'une vision pour le développement des télécommunications et des TIC comme priorité nationale et axe stratégique du progrès économique, industriel et social du Royaume. Les avancées se font progressivement : une première véritable impulsion apparaît en 2001, avec le lancement de la stratégie E-Maroc. Plusieurs stratégies se succèdent ensuite pour accompagner la transformation

numérique de l'économie, de la société et du secteur public depuis 2009. « Maroc Numérique 2013 », première grande stratégie sectorielle en la matière, vise à faire du Maroc un acteur de premier plan dans les technologies de l'information. Elle est suivie par « Maroc Numérique 2020 », dont l'ambition, beaucoup plus large, embrasse l'ensemble de l'écosystème économique et social. Pour porter cette transformation, le Maroc crée en 2017 l'Agence de Développement du Digital (ADD), chargée d'élaborer une stratégie de développement à l'horizon 2025 et de renforcer l'économie numérique.

La transformation numérique du secteur public progresse quant à elle plus lentement, mais de manière continue et la pandémie de Covid-19 n'y aura pas été pour rien : loin d'être une simple crise passagère, elle a joué le rôle d'accélérateur, rappelant l'importance de la technologie numérique pour assurer la continuité du service au public. Sur les deux dernières décennies, le numérique s'est progressivement imposé comme un enjeu transversal, touchant l'ensemble des ministères. Les technologies modernes ont replacé l'information au centre des produits et services publics, et le gouvernement marocain s'en saisit désormais comme d'un levier efficace pour accélérer le travail administratif, gagner en efficience et moderniser les services rendus aux usagers.

Tableau 4 : Principales plateformes digitales de l'administration publique marocaine

Plateforme	Fonction	Ministère/Institution	Impact sur l'innovation
ServicePublic.ma	Portail national des démarches administratives	Ministère de la Réforme de l'Administration	Centralisation, simplification, accessibilité
Chikaya	Plateforme de réclamation et de suggestion	Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC)	Traçabilité, responsabilisation, feedback citoyen
Rokhas	Autorisations de construction en ligne	Ministère de l'Intérieur	Dématérialisation, réduction des délais, transparence
Portail national des marchés publics	Publication et suivi des marchés publics	Ministère de l'Économie et des Finances	Transparence budgétaire, concurrence, intégrité
E-impôts	Déclaration et paiement des impôts en ligne	Direction Générale des Impôts	Efficience, réduction de la fraude, accessibilité

Bien plus qu'une simple affaire de technologie, la transformation numérique constitue une véritable révolution, porteuse d'un potentiel encore largement inexploité. Elle ouvre en effet des pistes concrètes pour réduire les inégalités sociales et l'isolement spatial, en facilitant l'accès aux services, aux institutions, aux connaissances et aux infrastructures publiques. Elle permet aussi de répondre plus rapidement aux enjeux du développement durable (gestion des villes intelligentes, eau, énergie, mobilité, relation aux citoyens) et de conduire à l'échelle nationale des transformations transversales, accélérant ainsi de nombreux chantiers. D'un côté, certains projets visent à élargir l'accès aux services administratifs en ligne ; de l'autre, ils cherchent à étendre les services d'éducation et de santé aux populations les plus démunies.

4. Les dimensions de l'innovation induites par le NPM dans l'administration marocaine

4.1. Innovation organisationnelle : vers une administration axée sur les résultats

Le NPM a profondément remodelé la structure de l'administration marocaine. En substituant, dès 2015, la logique de résultats à la logique de moyens, la LOLF 130-13 oblige chaque département à définir des objectifs stratégiques, des indicateurs de performance et des rapports d'activité annuels. Cette évolution a redistribué les rapports de pouvoir au sein de l'administration : les gestionnaires de programme disposent aujourd'hui d'une plus grande autonomie dans l'allocation des ressources, tandis que les services centraux voient leur rôle évoluer vers l'orientation, l'évaluation et le contrôle. Ce changement, encore lent et inégal selon les départements, marque néanmoins une rupture significative avec le système bureaucratique traditionnel, où les décisions étaient prises de manière centralisée et laissaient peu de latitude aux agents de terrain.

La décentralisation, renforcée par la régionalisation instaurée par la Constitution de 2011, constitue un autre volet notable de cette innovation organisationnelle. Dotées de compétences élargies et de budgets propres, les régions deviennent des acteurs de développement à part entière, capables d'adapter les politiques publiques aux réalités locales. C'est ce que montre, en détail, l'étude de Cherkaoui Rhazouani (2025) sur la province de Taza : à partir d'une méthodologie mixte (enquête quantitative par questionnaire et entretiens semi-structurés) , cette recherche met en évidence les progrès permis par le NPM en matière de gestion administrative et de prestation de services, tout en révélant les limites persistantes de la participation citoyenne signe que l'innovation

organisationnelle ne s'accompagne pas nécessairement d'une innovation démocratique. La contractualisation, autre pilier du NPM, s'est également diffusée dans le système administratif marocain : les contrats de performance entre ministères et opérateurs, comme les contrats de programme entre l'État et les collectivités locales, ont installé une logique de responsabilité et de suivi des résultats. Ces instruments, encore imparfaits, ont néanmoins permis de clarifier les rôles, d'améliorer la coordination entre acteurs et de diffuser une véritable culture de la performance. Enfin, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) et le Référentiel des Emplois, Compétences et Affectation du Personnel (RECAP) ont modernisé la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, en introduisant une logique de compétences et de performance qui tranche avec la gestion administrative traditionnelle du personnel.

4.2. Innovation technologique : la digitalisation comme levier de transformation

La numérisation constitue sans conteste la manifestation la plus visible et la plus tangible de l'innovation portée par le NPM au Maroc. Elle vient renforcer chacun des piliers du NPM en lui donnant des outils concrets de mise en œuvre (Gantar & Sabri, 2025). Elle permet d'abord de mesurer la performance en temps réel, grâce à des tableaux de bord numériques et des systèmes de reporting automatisés, prolongés par l'ouverture des données publiques au nom de la transparence. Elle facilite ensuite la participation citoyenne, en donnant aux usagers de nouveaux canaux d'interaction en ligne. Elle assure, en troisième lieu, la traçabilité des décisions et des transactions, renforçant ainsi la responsabilité des agences. Elle contribue enfin, par l'automatisation des processus administratifs, à des gains d'efficacité et à une réduction sensible des délais de traitement.

Les initiatives marocaines en la matière témoignent d'un changement réel dans le fonctionnement de l'administration et dans sa relation aux citoyens. Le portail ServicePublic.ma, conçu comme une fenêtre unique électronique accessible aux citoyens et aux entreprises, permet d'effectuer de nombreuses démarches en un même point d'accès, réduisant considérablement déplacements et délais. La dématérialisation des procédures de création d'entreprise a ainsi permis de ramener certains délais de plusieurs semaines à quelques jours, favorisant l'entrepreneuriat et l'investissement. La plateforme Chikaya, gérée par l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC), offre pour sa part un canal de retour d'information et de responsabilisation des

agents, en permettant aux citoyens de signaler un dysfonctionnement et d'en suivre le traitement. L'ouverture progressive des données publiques (open data) élargit quant à elle l'accès à l'information, favorise la transparence des dépenses publiques et ouvre de nouvelles perspectives de recherche, de contrôle citoyen et d'innovation. Au-delà de la simple automatisation des processus existants, la numérisation ouvre de nouvelles possibilités de services et de gouvernance jusqu'ici absentes du système administratif traditionnel : intelligence artificielle, analyse prédictive, Big Data et Internet des objets (IoT) offrent à l'administration marocaine un potentiel d'innovation considérable, en permettant de planifier les services en fonction des besoins réels des usagers, d'optimiser l'allocation des ressources et d'anticiper les risques. Ces technologies restent toutefois peu et inégalement adoptées, du fait de contraintes de compétences, de gouvernance des données et d'interopérabilité des systèmes.

4.3. Innovation procédurale : simplification et rationalisation des méthodes de travail

Le NPM a également suscité une innovation procédurale de grande ampleur, touchant aux circuits administratifs et aux méthodes de travail. En fixant des normes de qualité et des délais de traitement, la Charte des services publics a contraint l'administration à revoir ses processus internes. La démarche « zéro papier » a progressivement transformé la circulation de l'information au sein de l'administration, réduisant les temps de transmission et les risques de perte ou d'erreur, tandis que des démarches qualité dont plusieurs certifications ISO 9001, se sont diffusées dans diverses administrations, portées par une culture d'amélioration continue et de satisfaction des usagers.

La simplification des procédures administratives reste, aux yeux des citoyens, le changement le plus tangible. Guichets uniques, réduction du nombre de pièces justificatives, allègement des visas et tampons requis, raccourcissement des circuits : autant d'évolutions qui ont sensiblement allégé la charge administrative pesant sur de nombreuses démarches. Porté par le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP), ce mouvement a permis de réduire significativement les délais de traitement d'un grand nombre de procédures la création d'entreprise, par exemple, qui prenait autrefois plusieurs semaines, peut désormais s'effectuer en quelques jours grâce à la dématérialisation et à la simplification des démarches. Cette innovation procédurale gagne également les processus de travail internes : gestion de projet, méthodes agiles et outils de collaboration numérique ont profondément renouvelé les pratiques administratives. Réunions

virtuelles, partage de documents en ligne et plateformes de gestion des tâches ont favorisé la collaboration entre départements et raccourci les délais de décision non sans résistance de la part d'agents habitués à des méthodes plus traditionnelles, mais avec une adaptation accélérée par la pandémie de Covid-19 et la généralisation du travail à distance.

4.4. Innovation conceptuelle : redéfinition de la relation État-citoyen

Au-delà des changements organisationnels, technologiques et procéduraux, le NPM a produit un changement conceptuel plus fondamental encore, en transformant le citoyen en « client » de l'administration. Formalisée par la Charte des services publics, cette évolution conduit à percevoir l'usager non plus seulement comme sujet d'obligations et de contraintes, mais comme un partenaire dont le jugement permet d'évaluer l'efficacité de l'action administrative. Ce glissement, bien qu'il ait fait l'objet de critiques dans la littérature notamment quant à sa dimension marchande et au risque de réduire le citoyen à un simple consommateur, a néanmoins contribué à sensibiliser les agents publics à l'importance de la qualité du service et de la réactivité.

Cette nouvelle conceptualisation s'accompagne d'une réinvention plus large de la gouvernance publique. Le NPM présente l'administration comme un service rendu au public, et non plus comme une entité qui exerce un pouvoir sur lui une vision qui rejoint les tendances mondiales de « gouvernance ouverte », soucieuses de rendre l'action publique plus transparente, plus participative et plus collaborative. Au Maroc, cette orientation s'est traduite, en 2018, par l'adhésion au Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (OGP), engagement national en faveur de la transparence, de l'intégrité, de la redevabilité et de la participation citoyenne. Le concept de performance lui-même peut être lu comme un vecteur d'innovation : alors que la performance administrative se mesurait autrefois avant tout à la conformité aux règles et procédures, le NPM a introduit un modèle plus large, associant efficience (rapport coût-résultat), efficacité (atteinte des objectifs), qualité (satisfaction des usagers) et équité (accessibilité et impartialité). Ce nouveau référentiel a permis de redéfinir la performance en termes concrets et mesurables, au service d'une amélioration continue du service public.

Tableau 5 : Synthèse des dimensions innovantes du NMP dans l'administration marocaine

Dimension	Principales innovations	Instruments clés	Niveau de maturité
Organisationnelle	Budgétisation par programmes, déconcentration, contractualisation, GPEEC/RECAP	LOLF 130-13, Charte 54-19, contrats de performance	Moyen à avancé
Technologique	E-gouvernement, plateformes en ligne, dématérialisation, open data	ServicePublic.ma, Chikaya, Rokhas, ADD	Avancé mais fragmenté
Procédurale	Simplification, dématérialisation, certification qualité, gestion de projet	PARAP, FOMAP, ISO 9001	Moyen
Conceptuelle	Citoyen-client, gouvernance ouverte, performance multidimensionnelle	Charte 54-19, PGO, CSMD	Émergent

5. Défis et freins à l'innovation dans le contexte administratif marocain

5.1. Résistance culturelle et bureaucratique : le poids de l'héritage wébérien

Malgré des progrès réels, la mise en œuvre du NPM au Maroc se heurte à une résistance structurelle et culturelle non négligeable. Héritière du modèle wébérien, la culture administrative marocaine reste marquée par des logiques clientélistes et patrimoniales, peu compatibles avec les exigences de performance et de responsabilité. Formés à appliquer des règles plutôt qu'à raisonner en termes de résultats, de nombreux fonctionnaires peinent à s'adapter aux nouvelles exigences managériales. La crainte de la responsabilité, la peur de perdre certains avantages et une méfiance persistante envers les nouveaux processus de gestion constituent autant de freins puissants au changement d'autant plus marqués dans l'administration traditionnelle, où hiérarchie, routine et respect des normes établies demeurent profondément ancrés.

L'héritage colonial et une administration encore marquée par des traits prébendaires compliquent également cette transition. Les logiques de réseau, le clientélisme et le népotisme demeurent

prégnants dans de nombreux services, en contradiction directe avec les principes de méritocratie et de performance promus par le NPM. Nominations politiques, corruption bureaucratique et détournement des procédures à des fins privées fragilisent la crédibilité des réformes et l'appropriation réelle des principes du NPM par les agents. Créée en 2011, l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption (INPPLC) a certes marqué une avancée institutionnelle notable, mais les progrès restent lents au regard de l'ampleur du phénomène.

5.2. Fragmentation des systèmes d'information et défis de l'interopérabilité

Si la numérisation profite globalement à l'innovation, elle se heurte à une fragmentation importante qui l'empêche de déployer tout son potentiel au point de devenir, par endroits, un frein plutôt qu'un levier. Les systèmes d'information des différents ministères et agences communiquent mal entre eux, créant des silos numériques peu compatibles avec l'esprit du NPM. Chaque administration a développé ses propres systèmes, bases de données et plateformes, souvent sans coordination ni vision d'ensemble. Cette fragmentation entraîne une duplication des efforts, des pertes d'efficacité et une expérience dégradée pour les citoyens, contraints de naviguer entre plusieurs plateformes et de fournir plusieurs fois les mêmes informations à des administrations différentes.

Ce déficit d'interopérabilité persiste malgré l'existence du Cadre Général d'Interopérabilité (CGI), et demeure l'un des principaux freins à une mise en œuvre pleinement aboutie du NPM. Or l'interopérabilité soit la capacité des systèmes d'information à échanger et exploiter des données communes conditionne toute gestion transversale efficace. Sans elle, la budgétisation par programme, la gestion axée sur les résultats et la transparence budgétaire restent largement théoriques. L'absence de normes communes, la diversité des technologies employées et une gouvernance encore insuffisante des systèmes d'information comptent parmi les principales causes de cette fragmentation persistante.

5.3. Faiblesse de la participation citoyenne et des mécanismes démocratiques locaux

L'un des principaux points faibles du NPM au Maroc, souligné par Cherkaoui Rhazouani (2025), réside dans son impact limité sur la participation citoyenne. Malgré l'existence de mécanismes

formels consultations publiques, budgets participatifs, plateformes en ligne, la culture participative reste peu ancrée dans les pratiques administratives comme dans les habitudes citoyennes ; ces dispositifs demeurent souvent formels et peu contraignants dans les faits. La « démocratie participative » peine encore à se concrétiser dans un pays où la société civile reste fragile et où les espaces de délibération publique restent rares. L'absence de mécanismes institutionnels réellement contraignants limite d'un côté la portée effective des consultations ; de l'autre, la culture participative n'a pas de racines profondes dans une tradition politique et administrative marocaine où la relation entre l'État et le citoyen a longtemps relevé davantage de la soumission que de la coopération. Le faible niveau d'éducation et de littératie numérique, en particulier en milieu rural, constitue un obstacle supplémentaire à l'exercice effectif des droits de participation. Pris ensemble, ces facteurs expliquent pourquoi le NPM, en dépit de ses promesses démocratiques, n'a pas encore réussi à instaurer une véritable culture de la participation dans la gestion des affaires publiques.

5.4. Défis de gouvernance, de coordination et de ressources humaines

La multiplicité des acteurs impliqués dans la réforme (ministères, collectivités locales, agences, opérateurs publics, partenaires internationaux) pose un défi majeur de coordination. Le manque de leadership clair et de mécanismes de gouvernance robustes dans la conduite du changement favorise les chevauchements, les contradictions et les pertes d'efficacité. Un autre défi structurel tient au déficit de ressources humaines qualifiées en gestion de la performance, en analyse de données et en technologies numériques : forte de plus de 600 000 agents, la fonction publique marocaine manque encore des compétences managériales et numériques indispensables pour porter pleinement la dynamique d'innovation. Le financement des réformes constitue lui aussi un défi de taille. Le FOMAP et d'autres instruments existent, mais les ressources restent insuffisantes au regard des besoins de l'administration. Conjugée à la pandémie de Covid-19 et à des difficultés socio-économiques structurelles, la contrainte budgétaire oblige à opérer des choix stratégiques qui ne sont pas toujours les plus favorables aux réformes.

Tableau 6 : Synthèse des défis et freins à l'innovation dans l'administration marocaine

Catégorie de défis	Manifestations concrètes	Impact sur l'innovation
Culturels	Résistance au changement, conformisme, clientélisme, faible culture de la performance	Freine l'appropriation du NMP et la créativité organisationnelle
Technologiques	Silos numériques, absence d'interopérabilité, standards non harmonisés	Limite l'impact de la digitalisation et la transparence
Institutionnels	Mécanismes de participation inefficaces, gouvernance de la réforme faible	Réduit la légitimité démocratique et l'engagement citoyen
Structurels	Déficit de compétences, contraintes budgétaires, coordination inefficace	Restreint la capacité d'investissement et d'implémentation

6. Modèle conceptuel intégré et recommandations stratégiques

6.1. Modèle conceptuel de la synergie NMP-innovation-modernisation

Au terme de cette analyse théorique et empirique, nous proposons un modèle conceptuel intégré articulant NPM, numérisation et modernisation de l'administration publique marocaine. Ce modèle s'appuie sur trois piliers interactifs et complémentaires qui structurent le processus de transformation administrative (Gantar & Sabri, 2025). Le premier pilier (le NPM comme catalyseur structurel) installe les conditions favorables à l'innovation en créant un environnement propice à la transformation. Il opère à travers quatre mécanismes principaux : l'autonomisation des gestionnaires, première condition pour innover ; la responsabilisation, qui les rend redevables de leurs résultats ; l'orientation vers les résultats, qui recentre l'attention sur l'impact et l'efficacité ; et une culture de la performance, qui valorise l'excellence et l'amélioration continue. Ensemble, ces leviers structurels génèrent un système d'incitations qui pousse les acteurs à penser différemment et à chercher de nouvelles solutions, plutôt qu'à reproduire les mêmes routines.

Le deuxième pilier étant la numérisation comme accélérateur technologique, fournit les outils concrets permettant de mettre en pratique les principes du NPM. Il se traduit par l'intégration de technologies avancées (IoT, intelligence artificielle, blockchain), le recours au Big Data pour affiner l'analyse et la décision, l'automatisation des processus administratifs pour réduire les délais et les erreurs, et l'accès en ligne aux services publics, gage d'accessibilité et de transparence. Loin de se limiter à automatiser l'existant, la numérisation ouvre des possibilités de service et de gouvernance qui n'existaient tout simplement pas dans l'ancien modèle administratif. Le troisième pilier à savoir la modernisation, résultat de l'interaction entre NPM et numérisation se décline en quatre volets : la transparence, qui rend l'action publique visible et contrôlable ; la responsabilisation, qui rend lisibles les décisions et les actes ; l'efficacité et l'efficience, qui optimisent l'usage des ressources publiques ; et l'orientation client, qui place l'expérience de l'utilisateur au centre de la conception et de l'évaluation des services.

Tableau 7 : Architecture du modèle conceptuel de synergie NPM-digitalisation-modernisation

Pilier	Composantes	Fonction dans le processus innovant
NMP (Catalyseur structurel)	Autonomisation, responsabilisation, orientation résultats, culture de la performance	Crée les conditions institutionnelles et culturelles de l'innovation
Digitalisation (Accélérateur technologique)	Technologies avancées, Big Data, automatisation, services en ligne	Fournit les outils et les canaux de mise en œuvre de l'innovation
Modernisation (Résultat intégré)	Transparence, responsabilisation, efficacité/efficience, orientation client	Constitue l'aboutissement et la mesure de l'innovation

Ce modèle met en évidence des boucles de rétroaction positive qui structurent la dynamique d'innovation; s'avère décisive pour l'adoption des technologies numériques et pour en démocratiser l'accès. La numérisation, en retour, renforce la culture de la performance grâce à des outils de mesure et d'évaluation plus précis ; une fois installée, cette culture nourrit de nouvelles innovations organisationnelles, dessinant une spirale vertueuse de modernisation. Ce modèle reste néanmoins

conditionné par la levée des obstacles identifiés plus haut résistance culturelle, fragmentation, faible participation, qui agissent comme des variables modératrices susceptibles de ralentir, voire de bloquer, ces processus. Parmi ces variables, on retiendra le capital humain (niveau d'éducation, compétences numériques), la culture institutionnelle (ouverture au changement, tolérance à l'erreur), la gouvernance des réformes (leadership, coordination, financement) et le contexte socio-politique (stabilité, participation citoyenne, pression sociale). Elles expliquent pourquoi des réformes en apparence similaires produisent des résultats si différents selon les contextes nationaux et territoriaux, et pourquoi l'innovation publique ne peut se réduire à un simple transfert de modèles : elle doit être contextualisée et adaptée.

6.2. Recommandations stratégiques pour optimiser l'impact innovant du NMP

Pour tirer pleinement parti du potentiel innovant du NPM dans les administrations publiques marocaines, tout en tenant compte des défis identifiés, nous proposons un ensemble de recommandations organisées autour de cinq axes prioritaires, fondées sur les meilleures pratiques théoriques, empiriques et internationales en matière de réforme administrative.

Tableau 8 : Synthèse des recommandations stratégiques pour optimiser l'impact innovant du NPM

Axe prioritaire	Objectif	Leviers d'action clés
Renforcement du capital humain et de la culture de l'innovation	Faire du capital humain le principal moteur des réformes	Formation continue à tous les niveaux hiérarchiques, culture de l'innovation, rotation des postes, ouverture au secteur privé
Intégration des systèmes d'information et gouvernance des données	Assurer l'interopérabilité des systèmes d'information	Cadre Général d'Interopérabilité, architecture d'entreprise, point d'accès unique aux données, gouvernance des données, open data
Institutionnalisation de la participation citoyenne et de la gouvernance ouverte	Ancrer durablement la participation citoyenne	Mécanismes contraignants de consultation, budgets participatifs, conseils de quartier, plateformes de délibération, formation des citoyens en zones rurales

Leadership et gouvernance transversale de la réforme	Garantir la cohérence et le pilotage des réformes	Organe de pilotage de haut niveau sous l'autorité du chef du gouvernement, intégration d'une dimension territoriale
Évaluation continue et culture d'apprentissage organisationnel	Inscrire les réformes dans une logique d'amélioration continue	Indicateurs de performance fiables, audits indépendants, observatoires de la modernisation administrative

6.2.1. Renforcement du capital humain et de la culture de l'innovation

Le capital humain demeure le principal moteur de la réussite des réformes inspirées du NPM. Il importe, à ce titre, de développer des programmes de formation continue ambitieux en gestion de la performance, analyse de données, technologies numériques et innovation publique des formations qui devraient couvrir tous les niveaux hiérarchiques, des agents de terrain aux cadres dirigeants, et s'appuyer sur des études de cas et des projets concrets. Cet effort de formation doit s'accompagner d'une véritable culture de l'innovation, qui reconnaît et récompense les initiatives nouvelles, encourage leur diffusion au sein de l'administration et favorise le partage des bonnes pratiques. La rotation des postes et une plus grande ouverture au secteur privé pourraient également contribuer à faire évoluer les compétences et la culture administrative.

6.2.2. Intégration des systèmes d'information et gouvernance des données

L'interopérabilité des systèmes d'information est une condition sine qua non de la réussite de la transformation numérique. Il devient urgent d'accélérer la mise en œuvre du Cadre Général d'Interopérabilité et de rendre les données librement accessibles entre agences, en s'appuyant sur une standardisation à l'échelle internationale, une architecture d'entreprise pour l'administration publique, et un point d'accès unique aux données publiques. La gouvernance des données doit elle aussi être renforcée, avec des règles claires en matière de responsabilité et de confidentialité au sein des systèmes d'information. Les initiatives d'open data déjà lancées gagneraient à être développées et systématisées, afin de maximiser à la fois la transparence et l'innovation citoyenne.

6.2.3. Institutionnalisation de la participation citoyenne et de la gouvernance ouverte

La participation citoyenne ne saurait rester une aspiration purement déclarative : elle doit devenir une réalité institutionnalisée. Cela suppose de créer des mécanismes contraignants et pérennes de consultation et de co-construction des politiques publiques, associant société civile, universités et acteurs économiques. Budgets participatifs, conseils de quartier, plateformes de délibération en ligne et dispositifs de médiation méritent d'être étendus et dotés de moyens à la hauteur de leurs ambitions. Dans les zones rurales et défavorisées, il conviendrait de former les citoyens à ces démarches participatives et de sensibiliser les agents publics à l'importance de l'écoute citoyenne. L'indépendance de la société civile demeure, en outre, une condition essentielle pour garantir une participation réelle, et non purement instrumentalisée.

6.2.4. Leadership et gouvernance transversale de la réforme

La réforme de l'administration publique appelle un leadership politique affirmé et une gouvernance véritablement transversale. La création d'un organe de pilotage de haut niveau, doté des pouvoirs et des ressources nécessaires pour coordonner les différentes composantes de la réforme et en assurer la cohérence, apparaît indispensable. Placé sous l'autorité du chef du gouvernement, cet organe devrait pouvoir fixer des normes, évaluer les progrès réalisés et sanctionner les retards. La gouvernance des réformes gagnerait également à intégrer une dimension territoriale, en adaptant les stratégies nationales aux besoins locaux et en associant plus étroitement les autorités locales à la conception comme à la mise en œuvre des réformes.

6.2.5. Évaluation continue et culture d'apprentissage organisationnel

L'évaluation systématique des réformes conditionne leur amélioration continue. Elle doit reposer sur des indicateurs de performance fiables, des études d'impact rigoureuses et des audits indépendants, dont les résultats devraient être rendus publics et alimenter un véritable processus d'apprentissage organisationnel où les échecs sont analysés pour en tirer des enseignements, et les réussites partagées pour inspirer d'autres administrations. La recherche académique a, à cet égard, un rôle à jouer pour éclairer les décideurs et nourrir le débat sur les réformes. La création

d'observatoires de la modernisation administrative, associant universités et think tanks, pourrait insuffler une dynamique nouvelle d'apprentissage et d'innovation.

7. Discussion critique et perspectives analytiques

7.1. Apports et limites de l'analyse

Cet article apporte plusieurs contributions, tant théoriques qu'empiriques. Sur le plan théorique, il propose une conceptualisation intégrée du lien entre NPM et innovation dans l'administration publique marocaine, envisagé de manière multidimensionnelle et multifactorielle. En mobilisant plusieurs cadres théoriques (théorie de l'agence, théorie de la dépendance aux ressources, théorie des parties prenantes, théorie du choix public), il montre que l'innovation induite par le NPM ne relève pas d'un processus unidimensionnel, mais bien d'une dynamique multidimensionnelle et fortement dépendante du contexte. Il s'appuie également sur des travaux récents consacrés au cas marocain, notamment Gantar et Sabri (2025) et Cherkaoui Rhazouani (2025), qui permettent de mieux saisir les dynamiques réelles à l'œuvre dans la transformation administrative du pays.

Cette étude comporte néanmoins certaines limites qu'il convient de souligner. Elle repose d'abord essentiellement sur une revue de la littérature et une analyse théorique, sans collecte de données originale. Elle adopte ensuite une perspective globale qui ne tient pas suffisamment compte des variations entre administrations, territoires et secteurs. Elle laisse également de côté les dimensions politiques et les rapports de pouvoir qui structurent les réformes administratives relations entre acteurs, enjeux électoraux, logiques clientélistes. Enfin, elle tend à présenter le NPM sous un jour plutôt favorable, sans toujours approfondir les critiques les plus radicales adressées à ce paradigme, notamment sa dimension néolibérale, la marchandisation des services publics qu'il peut induire, et le risque de dépolitisation de l'action publique.

7.2. Débat théorique : le NPM entre modernisation et marchandisation

Le débat académique autour du NPM est loin d'être clos. De nombreux chercheurs, en particulier ceux qui adoptent une lecture critique de l'histoire de l'administration publique, alertent sur les risques de marchandisation et de dépolitisation que ce modèle peut induire. Ils font valoir que le NPM tend à réduire le citoyen à un simple consommateur de services publics, à dépolitiser la

décision collective en la ramenant à de purs critères de performance technique, et à légitimer un affaiblissement du pouvoir de l'État au profit du marché et du secteur privé. Ces critiques, légitimes dans leur principe même si parfois excessives dans leur formulation, posent une vraie question sur les finalités de l'action publique et sur les dangers d'une gestion exclusivement centrée sur la performance, au détriment de l'équité, de la solidarité et de la justice sociale.

Au Maroc, ces critiques prennent un relief particulier. Pays en développement confronté à d'importants défis tels que pauvreté, chômage, inégalités territoriales, accès aux services de base, le Maroc ne peut se permettre une gestion publique tournée vers la seule efficacité, au risque de sacrifier l'équité. Mal maîtrisé, le NPM pourrait même accentuer la fragmentation des services publics, au détriment des populations les plus vulnérables, premières victimes d'une logique de performance et de rentabilité poussée trop loin. C'est pourquoi le NPM gagnerait à être pensé comme un cadre inclusif et intégré, plaçant l'équité et la justice sociale au cœur de la gestion publique. Le Nouveau Modèle de Développement (NMD), proposé par le Comité ad hoc sur le Modèle de Développement (CSMD), offre en ce sens une piste pour concilier performance et équité dans la gestion publique marocaine.

7.3. Comparaison internationale et leçons apprises

Une comparaison avec d'autres expériences de réforme administrative dans les pays en développement permet d'en tirer des enseignements utiles pour le cas marocain. En Amérique latine, le Chili, le Brésil et le Mexique ont adopté des réformes inspirées du NPM avec des résultats contrastés : des progrès réels en matière de transparence et de performance, mais des acquis plus limités du côté de l'équité et de la participation. En Asie du Sud-Est, Singapour et la Corée du Sud sont parvenus à tirer parti du NPM pour bâtir un État performant, tout en préservant un rôle stratégique pour la puissance publique et en intégrant des pratiques managériales modernes. En Afrique, le Rwanda, l'Éthiopie et le Ghana ont eux aussi engagé des réformes inspirées du NPM, avec des avancées notables en matière de numérisation, mais également des limites persistantes du côté de la gouvernance démocratique. Ces comparaisons rappellent que le succès du NPM ne tient pas tant aux instruments techniques mobilisés qu'au contexte politique, institutionnel et culturel dans lequel il s'inscrit. Un leadership politique fort, une société civile active, un pouvoir judiciaire indépendant et une culture de la transparence sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes.

Fort de ses particularités historiques, culturelles et institutionnelles, le Maroc a tout intérêt à adapter le NPM à son propre contexte plutôt qu'à l'importer tel quel de modèles étrangers c'est bien cette adaptation contextuelle, au cœur de notre argumentation, qui nous semble tracer la voie la plus prometteuse pour la réforme du pays.

Tableau 9 : Comparaison internationale des réformes inspirées du NPM dans les pays en développement

Région	Pays cités	Avancées observées	Limites relevées
Amérique latine	Chili, Brésil, Mexique	Transparence, performance	Équité et participation limitées
Asie du Sud-Est	Singapour, Corée du Sud	État performant, rôle stratégique de la puissance publique préservé	—
Afrique	Rwanda, Éthiopie, Ghana	Avancées notables en numérisation	Gouvernance démocratique persistante limitée

Conclusion

La Nouvelle Gestion Publique constitue, à n'en pas douter, une source majeure d'innovation pour l'administration publique marocaine. Elle a fait évoluer la gouvernance, la gestion et la relation au public dans plusieurs dimensions à la fois organisationnelle, technologique, procédurale et conceptuelle. NGP et numérisation se sont imposées, dans le contexte marocain, comme des leviers essentiels de performance, de transparence et de qualité de service. Les réformes des finances publiques (LOLF 130-13), la modernisation des ressources humaines (GPEEC/RECAP), la formalisation des normes de qualité (Charte des services publics) et le déploiement de plateformes numériques (ServicePublic.ma, Chikaya, Rokhas) témoignent d'un engagement réel et durable en faveur de la modernisation administrative.

Cette dynamique se heurte néanmoins à des obstacles structurels et culturels sérieux. La culture administrative dominante et les logiques clientélistes héritées des anciens systèmes freinent l'appropriation véritable des principes de la NGP. La fragmentation des systèmes d'information, faute d'une interopérabilité suffisante, limite la portée de la numérisation. Le déficit de participation citoyenne, lié à l'absence de cadres institutionnels adaptés et d'une culture participative enracinée, rend les réformes moins démocratiques qu'elles ne le pourraient. Enfin, les défis de coordination, de compétences et de financement restent à surmonter pour que les réformes produisent pleinement leurs effets. Le succès de la modernisation de l'administration publique marocaine dépendra, en définitive, de la capacité des décideurs à traiter ces questions de façon globale et cohérente. Le modèle proposé dans cet article, qui articule NGP, numérisation et modernisation dans une logique de synergie et de rétroaction positive, offre un cadre d'analyse pour guider cette démarche. Les cinq axes de recommandations présentés ici renforcement du capital humain, intégration des systèmes d'information, institutionnalisation de la participation citoyenne, leadership et gouvernance transversale, évaluation continue et culture d'apprentissage visent tous à tirer le meilleur parti de la NGP comme nouveau référentiel de gestion pour l'administration marocaine.

La NGP n'est pas une fin en soi, mais un point de départ, qu'il convient d'inscrire dans une perspective de développement intégré et inclusif. La performance ne saurait être l'unique critère de l'action publique : l'équité, la solidarité et la justice sociale doivent en demeurer les priorités premières. Le Nouveau Modèle de Développement (NMD), actuellement en cours d'élaboration,

pourrait contribuer à concilier ces objectifs en apparence contradictoires, autour d'une vision du développement fondée sur la performance, l'équité et la durabilité. Cette recherche ouvre plusieurs pistes pour la suite des travaux. Des études quantitatives, menées au Maroc comme dans d'autres pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne, permettraient de mieux évaluer les réussites et les échecs de la NGP en matière de développement. Des études de cas approfondies, portant sur des administrations marocaines spécifiques ayant engagé des transformations notables, pourraient servir de modèles reproductibles pour l'ensemble du secteur public marocain. Enfin, des travaux consacrés aux effets négatifs de la NGP tels que la marchandisation, la dépolitisation, la fragmentation des services viendraient utilement enrichir le débat et proposer des correctifs à ce paradigme. En définitive, la NGP, envisagée comme source d'innovation pour les administrations publiques marocaines, ne devrait pas être considérée comme un modèle figé à transposer tel quel, mais comme un ensemble de principes et d'outils à adapter, à améliorer et, le cas échéant, à dépasser dans une perspective de développement humain. C'est dans cette tension féconde entre innovation et équité, performance et justice, modernisation et tradition, que se jouera l'avenir de l'administration publique marocaine.

Références bibliographiques

- Albouy, M., & Obeid, N. (2009). La réforme de l'administration publique au Maroc : défis et perspectives. *Revue Marocaine de Management Public*, 1(1), 15-32.
- Bartoli, A. (2005). *Le management public : principes et comparaisons*. Paris : Dalloz.
- Bezes, P., & Musselin, C. (2015). Le New Public Management : entre rationalisation et marchandisation. In L. Boussaguet, S. Jacquot, & P. Ravinet (dir.), *Une « French touch » dans l'analyse des politiques publiques* (pp. 125-151). Paris : Presses de Sciences Po.
- Borins, S. (1995). The New Public Management is Here to Stay. *Canadian Public Administration*, 38(1), 122-132.
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2014). *Digitalization and Digitization. Culture Digitally*.
- Buchanan, J. M. (1986). *Liberty, Market and State : Political Economy in the 1980s*. New York : New York University Press.
- Cherkaoui Rhazouani, H. (2025). *Le Nouveau Management Public : levier de la gouvernance territoriale à l'ère de la régionalisation avancée au Maroc : Cas de la province de Taza*. Thèse de Doctorat, Université Ibn Tofail, Kénitra.
- Cordella, A., & Iannacci, F. (2010). Information Systems in the Public Sector: The e-Government Enactment Framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), 52-66.
- Fallon, C., & Ficet, J. (2017). *Le Nouveau Management Public : entre théorie et pratique*. Paris : LGDJ.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Gantar, Z., & Sabri, K. (2025). Nouveau management public et digitalisation : Une analyse théorique à l'ère de la modernisation du secteur public au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 6(4), 520-535.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? Public Administration, 69(1), 3-19.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Kalimullah, N. A., Alam, K. M. N., & Nour, M. M. (2012). New Public Management : Emergence and Principles. BUP Journal, 1(1), 1-22.

Maesschalck, J. (2004). The Impact of New Public Management Reforms on Public Servants' Ethics : Towards a Theory. Public Integrity, 6(4), 301-318.

OCDE (2015). Innovation in the Public Sector. Paris : OECD Publishing.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance ? Public Management Review, 8(3), 377-387.

Pesqueux, Y. (2020). Management public : théories et pratiques. Paris : Dunod.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective. New York : Harper & Row.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform : A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.

Royaume du Maroc (2015). Loi Organique n° 130-13 relative aux Lois de Finances. Bulletin Officiel n° 6380.

Royaume du Maroc (2019). Loi n° 54-19 relative à la Charte des Services Publics. Bulletin Officiel n° 6884.

Saoud, K., & Bartoli, A. (2018). La digitalisation de l'administration publique marocaine : enjeux et défis. Revue de Gestion Publique, 12(3), 45-62.

Stolterman, E., Fors, A. C., & Kaplan, B. (2004). The Concept of Digitalization. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 16(2), 55-76.

Terrah, I., & Kada, A. (2024). La digitalisation des administrations publiques au Maroc : une analyse qualitative des enjeux et perspectives. *Revue Alternatives Managériales Économiques (AME)*, 6(4), 437-455.

Windrum, P. (2008). Innovation and Entrepreneurship in Public Services. In P. Windrum & P. M. Koch (dir.), *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management* (pp. 3-20). Cheltenham : Edward Elgar Publishing.