International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)
E-ISSN: 2582-2160 ● Website: www.ijfmr.com ● Email: editor@ijfmr.com

L'apport Du Nouveau Management Public A La Performance Des Collectivités Territoriales Au Maroc: Une Revue De Littérature

Mohamed Bazi[1], Mylod Yaya[2]

[1]Enseignant chercheur Université Hassan II - FSJES - Mohammedia –Casablanca
[2]Doctorant chercheur Université Hassan II – FSJES - Mohammedia- Casablanca

Résumé :
Cette étude propose une revue de littérature structurée sur l'impact du Nouveau Management Public (NMP) sur la performance des collectivités territoriales marocaines. En mobilisant des travaux théoriques et empiriques nationaux et internationaux, elle identifie les principes et outils managériaux tels que la gestion axée sur les résultats, la contractualisation, la reddition de comptes et l'approche centrée sur le citoyen susceptibles d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics locaux. La revue met en évidence la double nature de l'adoption du NMP : bien qu'il introduise des pratiques innovantes favorisant la gouvernance territoriale, sa mise en œuvre au Maroc rencontre des défis majeurs, tels que les limites institutionnelles, les contraintes en ressources humaines et financières, et la persistance de structures bureaucratiques traditionnelles. L'analyse souligne que l'efficacité du NMP dépend d'une adaptation contextuelle, du renforcement des capacités locales et de l'implication des parties prenantes. Par ailleurs, la littérature révèle un déficit de travaux empiriques approfondis, soulignant la nécessité de compléter les connaissances théoriques par des études contextualisées pour évaluer l'impact réel du NMP sur la performance territoriale. Cette synthèse offre une compréhension nuancée des conditions dans lesquelles le NMP peut contribuer à améliorer la performance, la transparence et la responsabilité des collectivités territoriales marocaines.

Mots-clés : Nouveau Management Public, performance des collectivités territoriales, gouvernance publique, Maroc, efficacité, reddition de comptes, revue de littérature, développement territorial

Abstract:
This study presents a structured literature review examining the influence of New Public Management (NPM) on the performance of Moroccan local governments. By synthesizing national and international theoretical and empirical studies, it identifies the managerial principles and tools such as results-based management, performance contracts, accountability mechanisms, and citizen-centered approaches that can enhance efficiency, effectiveness, and service quality in local public administration. The review highlights the dual nature of NPM adoption: while it introduces innovative management practices capable of improving territorial governance, its implementation in Morocco faces significant challenges, including institutional limitations, resource constraints, and the persistence of traditional bureaucratic structures. The analysis emphasizes that the effectiveness of NPM is contingent upon context-sensitive adaptation, strengthening of human and institutional capacities, and engagement of local stakeholders.

Moreover, the review reveals gaps in empirical evidence and underlines the necessity of complementing theoretical insights with context-specific studies to assess the real impact of NPM on local governance. By integrating these findings, the study provides a nuanced understanding of the conditions under which NPM can enhance performance, transparency, and accountability in Moroccan local governments.

Keywords: New Public Management, local government performance, public governance, Morocco, efficiency, accountability, literature review, territorial development.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les administrations publiques ont été profondément transformées sous l'effet de mutations économiques, politiques et sociales majeures, marquées notamment par la mondialisation, la contrainte budgétaire et l'évolution des attentes citoyennes en matière de qualité et de transparence des services publics. Dans ce contexte, la notion de performance s'est progressivement imposée comme un référentiel central des réformes administratives, traduisant le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats (Pollitt & Bouckaert, 2017). Cette évolution s'inscrit dans le sillage du Nouveau Management Public **(NMP)**, un courant de pensée apparu dans les années 1980, qui prône l'introduction de pratiques managériales inspirées du secteur privé dans la gestion publique, telles que la culture de la performance, la responsabilisation des gestionnaires et l'évaluation des politiques publiques (Hood, 1991).

Dans le contexte marocain, ces transformations prennent une dimension particulière, en raison des réformes institutionnelles engagées au cours des deux dernières décennies. En effet, le Maroc s'est inscrit dans un processus de modernisation de son administration publique visant à améliorer l'efficacité de l'action publique et à renforcer la gouvernance territoriale. Cette dynamique s'est traduite notamment par l'adoption de la Constitution de 2011, qui consacre les principes de bonne gouvernance, de reddition des comptes et de libre administration des collectivités territoriales (Akesbi, 2013). Ces dernières se voient ainsi attribuer un rôle central dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques territoriales, ce qui renforce l'exigence de performance à leur égard.

Dans ce cadre, les collectivités territoriales marocaines évoluent dans un environnement institutionnel en mutation, caractérisé par un élargissement de leurs compétences et une redéfinition de leur cadre d'action. Elles sont désormais appelées à jouer un rôle stratégique dans le développement local, tout en faisant face à des contraintes importantes liées à la mobilisation des ressources, aux capacités administratives et à la complexité des enjeux territoriaux (El Aoufi & Berrada, 2018). Cette situation met en évidence la nécessité d'adopter des approches de gestion plus performantes, capables d'optimiser l'utilisation des ressources publiques et d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

Parallèlement, les dynamiques de modernisation de l'action publique ont favorisé la diffusion progressive des principes du Nouveau Management Public dans les politiques publiques marocaines. Cette influence se traduit par l'introduction d'outils de gestion axés sur les résultats, tels que les indicateurs de performance, la contractualisation, ou encore les mécanismes d'évaluation (OECD, 2015). Toutefois, plusieurs travaux soulignent que la transposition du NMP dans les pays en développement, et notamment dans les contextes administratifs marqués par des traditions bureaucratiques, peut se heurter à des limites importantes, liées aux spécificités institutionnelles, culturelles et organisationnelles (Batley & Larbi, 2004 ; Andrews, 2013).

Dans cette perspective, le processus de régionalisation avancée constitue une réforme structurante qui a profondément transformé la gouvernance territoriale au Maroc. En renforçant l'autonomie des collectivités territoriales et en redéfinissant les relations entre l'État et les territoires, cette réforme vise à promouvoir un développement territorial intégré et équilibré (Benabdelhadi, 2019). Elle implique également une redéfinition des modes de gestion publique, dans lesquels la performance devient un critère central d'évaluation de l'action publique locale.

Le choix de cette thématique s'inscrit ainsi à l'intersection de plusieurs enjeux majeurs, à la fois théoriques et empiriques. D'une part, il répond à un intérêt croissant pour l'analyse des réformes inspirées du Nouveau Management Public et de leurs effets sur la performance des organisations publiques. D'autre part, il s'inscrit dans le contexte spécifique des collectivités territoriales marocaines, dont le rôle stratégique dans le développement territorial appelle une réflexion approfondie sur les conditions d'amélioration de leur performance.

La justification de cette recherche repose sur un double constat. Sur le plan scientifique, bien que le NMP ait fait l'objet d'une littérature abondante à l'échelle internationale, les travaux portant sur son application dans les collectivités territoriales marocaines demeurent encore limités et dispersés. Il apparaît dès lors nécessaire de proposer une analyse synthétique et critique permettant de mieux appréhender les apports et les limites de ce modèle dans un contexte spécifique. Sur le plan pratique, l'amélioration de la performance des collectivités territoriales constitue un enjeu majeur pour les décideurs publics, confrontés à des défis multiples liés à la gouvernance, aux ressources et aux capacités institutionnelles.

Dès lors, la problématique centrale de cette recherche peut être formulée comme suit : ***dans quelle mesure le Nouveau Management Public contribue-t-il à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales marocaines, et quelles sont les limites de son application dans ce contexte institutionnel et territorial spécifique ?***

Face à cette problématique, qui soulève des questions sur la contribution du Nouveau Management Public à la performance des collectivités territoriales marocaines et les limites de son application, il semble pertinent de formuler deux hypothèses à fins d'appréhender à la fois les effets attendus et les contraintes associées à ce modèle :

- H1 : L'adoption des principes du Nouveau Management Public favorise significativement l'amélioration de la performance des collectivités territoriales marocaines.
- H2 : L'efficacité du Nouveau Management Public est conditionnée par des facteurs contextuels, institutionnels et organisationnels qui en limitent la portée dans le contexte marocain.

Méthodologie de la revue de littérature

Afin de répondre à cette question, la présente étude s'appuie sur une revue de littérature mobilisant des travaux théoriques et empiriques relatifs au Nouveau Management Public et à la performance publique. L'analyse repose sur une démarche qualitative visant à identifier les principaux apports du NMP, à en examiner les limites et à mettre en évidence les conditions de son appropriation dans le contexte des collectivités territoriales marocaines.

La présente revue de littérature a été conduite selon une démarche systématique visant à garantir la rigueur et la reproductibilité de l'analyse. Les sources ont été sélectionnées sur la base de trois critères principaux : (1) leur pertinence thématique par rapport au Nouveau Management Public et à la performance des collectivités territoriales ; (2) leur ancrage scientifique, en privilégiant des articles publiés dans des revues à comité de lecture, des ouvrages académiques de référence et des rapports

institutionnels reconnus (OCDE, Banque mondiale) ; (3) leur couverture temporelle, couvrant principalement la période 1990–2024, avec une attention particulière aux travaux postérieurs à 2010 pour tenir compte des évolutions récentes.

La collecte des sources a été effectuée à partir de bases de données bibliographiques (Google Scholar, Cairn, JSTOR) en utilisant des mots-clés combinés tels que "New Public Management", "performance publique", "collectivités territoriales", "gouvernance locale" et "Maroc". Les articles ont ensuite été classés selon une grille d'analyse distinguant : (a) les travaux théoriques fondateurs du NMP (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992 ; Pollitt & Bouckaert, 2017) ; (b) les études empiriques comparatives portant sur des contextes similaires au Maroc (pays en développement, pays du Sud de la Méditerranée) ; (c) les travaux spécifiquement dédiés au contexte marocain. Cette structuration permet d'articuler les apports universels du NMP avec les spécificités locales, renforçant ainsi la validité interne et externe de l'analyse.

Ainsi, afin d'appréhender de manière structurée la problématique posée, cette étude s'articule autour de trois axes complémentaires. Le premier axe est consacré au cadre contextuel et à la délimitation du champ de la recherche, en mettant l'accent sur l'environnement institutionnel des collectivités territoriales au Maroc, les dynamiques de modernisation de l'action publique et le processus de régionalisation avancée. Le deuxième axe porte sur les fondements théoriques du Nouveau Management Public et de la performance publique territoriale. Enfin, le troisième axe propose une analyse critique des apports et des limites du Nouveau Management Public dans les collectivités territoriales marocaines.

Section I : cadre contextuel et délimitation du champ de la recherche

1.1. Environnement institutionnel et cadre d'action des collectivités territoriales au Maroc

L'analyse de la performance des collectivités territoriales au Maroc s'inscrit nécessairement dans une lecture approfondie de leur environnement institutionnel, lequel a connu, au cours des deux dernières décennies, des transformations substantielles. Ces mutations s'inscrivent dans une dynamique globale de réforme de l'État visant à renforcer la gouvernance publique, à promouvoir la décentralisation et à améliorer l'efficacité de l'action publique.

La Constitution marocaine de 2011 constitue à cet égard un tournant majeur. Elle consacre explicitement les principes de bonne gouvernance, de reddition des comptes et de libre administration des collectivités territoriales, marquant ainsi une rupture avec les modèles antérieurs fortement centralisés (Akesbi, 2013). L'article 136 de la Constitution stipule que l'organisation territoriale du Royaume repose sur les principes de libre administration, de coopération et de solidarité, ce qui traduit une volonté de renforcer l'autonomie décisionnelle des acteurs locaux.

Cette orientation est réaffirmée dans plusieurs discours royaux, qui mettent en avant le rôle stratégique des collectivités territoriales dans le développement. Dans son discours à l'occasion du lancement du chantier de la régionalisation avancée en 2015, le Roi Mohammed VI souligne que :

« La régionalisation avancée n'est pas une simple réforme administrative, mais un choix stratégique pour le développement intégré du pays » (Discours Royal, 2015).

Ce positionnement confère aux collectivités territoriales une responsabilité accrue dans la mise en œuvre des politiques publiques, notamment en matière de développement économique, social et territorial.

Sur le plan juridique, les lois organiques relatives aux collectivités territoriales (notamment les lois n°111-14, 112-14 et 113-14) ont précisé les compétences et les modalités de fonctionnement des régions, des préfectures et provinces, ainsi que des communes. Ces textes introduisent une distinction

entre compétences propres, partagées et transférées, ce qui complexifie le cadre d'action des collectivités tout en élargissant leur champ d'intervention (El Aoufi & Berrada, 2018).

Toutefois, malgré ces avancées normatives, plusieurs travaux mettent en évidence l'existence de contraintes structurelles limitant l'efficacité de l'action des collectivités territoriales. Parmi celles-ci figurent notamment la faiblesse des capacités administratives, le déficit en ressources humaines qualifiées, ainsi que la dépendance financière vis-à-vis de l'État central (World Bank, 2018). Ces contraintes traduisent un décalage entre les ambitions institutionnelles affichées et les capacités opérationnelles effectives des collectivités territoriales.

Ainsi, l'environnement institutionnel marocain se caractérise par une tension entre, d'une part, une volonté politique forte de décentralisation et de modernisation, et, d'autre part, des limites structurelles qui conditionnent la performance des collectivités territoriales. Cette réalité justifie l'intérêt d'analyser les outils et approches susceptibles d'améliorer leur efficacité, notamment à travers le prisme du Nouveau Management Public.

1.2. Les dynamiques de modernisation de l'action publique et l'émergence du Nouveau Management Public

La modernisation de l'action publique constitue un processus complexe et multidimensionnel, qui vise à adapter les structures administratives aux exigences d'un environnement en mutation. A l'échelle internationale, ce processus a été largement influencé par l'émergence du Nouveau Management Public (NMP), considéré comme un paradigme dominant des réformes administratives depuis les années 1980 (Hood, 1991).

Le NMP repose sur un ensemble de principes visant à améliorer la performance des organisations publiques, notamment la gestion par objectifs, la culture du résultat, la responsabilisation des acteurs et l'introduction de mécanismes de marché dans la gestion publique (Osborne & Gaebler, 1992). Il s'inscrit dans une logique de rupture avec le modèle bureaucratique wébérien, jugé rigide et peu efficace (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Au Maroc, la modernisation de l'administration publique s'est traduite par l'adoption progressive de ces principes, notamment à travers des programmes de réforme visant à améliorer la qualité des services publics et à renforcer la transparence. Cette dynamique a été soutenue par des institutions internationales, telles que l'OCDE, qui souligne que :

« Le Maroc a engagé des réformes importantes pour améliorer la gouvernance publique et renforcer la performance des institutions » (OECD, 2015).

Concrètement, l'influence du NMP se manifeste par l'introduction de nouveaux outils de gestion, tels que les indicateurs de performance, les systèmes d'évaluation, la contractualisation et la gestion axée sur les résultats. Ces instruments visent à améliorer l'efficience de l'action publique et à renforcer la responsabilité des gestionnaires.

Cependant, la littérature souligne que l'appropriation du NMP dans les pays en développement, dont le Maroc, se heurte à plusieurs défis. Batley et Larbi (2004) mettent en évidence que les réformes inspirées du NMP sont souvent mises en œuvre dans des contextes caractérisés par des capacités institutionnelles limitées, ce qui peut en réduire l'efficacité. De même, Andrews (2013) critique les approches standardisées de réforme, en soulignant leur inadéquation avec les réalités locales.

Dans le contexte marocain, cette situation se traduit par une forme d'hybridation des modèles de gestion publique, combinant des éléments du NMP avec des pratiques administratives traditionnelles. Cette hybridation reflète une adaptation progressive des réformes aux spécificités du système administratif

marocain, mais elle peut également engendrer des incohérences et limiter l'impact des réformes sur la performance.

1.3. La régionalisation avancée et la transformation de la gouvernance territoriale

La régionalisation avancée constitue l'un des piliers fondamentaux de la réforme territoriale au Maroc. Elle s'inscrit dans une vision stratégique visant à renforcer la décentralisation, à promouvoir le développement territorial et à améliorer la gouvernance publique. Cette réforme repose sur l'idée selon laquelle le niveau territorial constitue un espace pertinent pour la conception et la mise en œuvre des politiques publiques (Benabdelhadi, 2019).

Dans ses discours, le Roi Mohammed VI a insisté , à plusieurs reprises, sur l'importance de cette réforme. Dans le discours du Trône de 2014, il affirme :

« Nous appelons à l'adoption d'une gouvernance territoriale efficiente, fondée sur la proximité, la responsabilité et la bonne gestion » (Discours Royal, 2014).

Cette orientation met en évidence le lien étroit entre régionalisation et performance publique, en soulignant la nécessité d'améliorer les modes de gestion des collectivités territoriales.

La régionalisation avancée implique une transformation profonde des mécanismes de gouvernance territoriale. Elle se traduit par un transfert de compétences vers les régions, un renforcement de leur autonomie, ainsi qu'une redéfinition des relations entre l'État et les collectivités territoriales. Elle favorise également l'émergence de nouvelles pratiques de gestion, basées sur la participation des acteurs locaux, la coordination interinstitutionnelle et l'évaluation des politiques publiques (OECD, 2018).

Toutefois, la mise en œuvre de cette réforme soulève plusieurs défis. Parmi ceux-ci figurent la coordination entre les différents niveaux de gouvernance, la clarification des compétences, ainsi que le renforcement des capacités des acteurs locaux. Ces défis conditionnent la réussite de la régionalisation et, par conséquent, l'amélioration de la performance des collectivités territoriales.

Dans ce contexte, l'introduction des principes du Nouveau Management Public apparaît comme un levier potentiel pour accompagner cette transformation. Toutefois, son efficacité dépend de sa capacité à s'adapter aux spécificités du contexte marocain et à prendre en compte les dimensions institutionnelles, sociales et territoriales de la gouvernance publique.

Tableau de synthèse du cadre contextuel et délimitation du champ de la recherche

Axes d'analyse	Dimensions	Éléments clés	Contenu analytique	Implications sur la performance
Environnement institutionnel des collectivités territoriales	Cadre constitutionnel	Constitution 2011	Consécration des principes de libre administration, bonne gouvernance et reddition des comptes	Renforce l'autonomie → exigence accrue de performance
	Organisation territoriale	Régions, provinces/préfectures, communes	Répartition des compétences : propres, partagées, transférées	Complexité de gestion → besoin de pilotage performant
	Cadre juridique	Lois organiques 111-14, 112-14,	Structuration des compétences et du	Clarifie l'action publique locale

		113-14	fonctionnement	
	Contraintes structurelles	Ressources humaines, financières	Capacités limitées, dépendance à l'État	Freins à l'efficacité et à la performance
	Vision stratégique	Discours Royal 2015	« La régionalisation avancée est un choix stratégique »	Légitime les réformes territoriales
Modernisation de l'action publique et NMP	Origine	Réformes des années 1980	Remise en cause du modèle bureaucratique	Passage à une logique de résultats
	Principes	Efficacité, efficience, responsabilisation	Introduction de pratiques managériales	Amélioration potentielle de la gestion
	Outils	Indicateurs, évaluation, contractualisation	Développement de la gestion axée sur les résultats	Meilleur pilotage des politiques publiques
	Diffusion au Maroc	Réformes administratives	Influence des standards internationaux	Modernisation progressive
	Limites	Inadaptation contextuelle	Faibles capacités institutionnelles	Risque d'inefficacité
	Hybridation	Modèle mixte	Coexistence NMP / bureaucratie	Résultats mitigés
Régionalisation avancée et gouvernance territoriale	Réforme territoriale	Décentralisation avancée	Renforcement du rôle des régions	Territorialisation de la performance
	Objectifs	Développement territorial	Approche intégrée et équilibrée	Meilleure adaptation aux besoins locaux
	Gouvernance	Participation, coordination	Implication des acteurs locaux	Amélioration de la qualité des politiques
	Vision royale	Discours Royal 2014	« Gouvernance territoriale efficiente »	Orientation vers la performance
	Défis	Coordination, capacités locales	Difficultés d'opérationnalisation	Limites à l'efficacité
	Lien avec NMP	Culture de performance	Introduction d'outils managériaux	Modernisation conditionnée

Source : Préparé par l'auteur

Le tableau ci-dessous met en évidence trois axes majeurs qui structurent le cadre contextuel des collectivités territoriales marocaines et conditionnent leur performance.

D'abord, l'environnement institutionnel, bien que structuré par la Constitution de 2011 et les lois organiques, reste marqué par une complexité organisationnelle et des contraintes structurelles (ressources limitées, dépendance financière), qui freinent l'efficacité de l'action publique locale.

Ensuite, la modernisation de l'action publique à travers le Nouveau Management Public introduit une logique de performance fondée sur les résultats, les indicateurs et la responsabilisation. Toutefois, son adoption demeure partielle et hybride, en raison de son adaptation incomplète au contexte local.

Enfin, la régionalisation avancée renforce la décentralisation et favorise une gouvernance territoriale participative et orientée vers le développement intégré. Néanmoins, sa mise en œuvre se heurte à des défis liés à la coordination et aux capacités institutionnelles des acteurs locaux.

Ainsi, la performance territoriale apparaît comme le produit d'un équilibre fragile entre cadre institutionnel, outils managériaux et capacités opérationnelle.

Conclusion

A travers cette première section, les collectivités territoriales marocaines disposent d'un cadre légal et stratégique favorable. Cependant, la performance effective repose sur une combinaison de réformes managériales, d'autonomie institutionnelle et de renforcement des capacités locales. Les interrelations entre ces trois dimensions constituent le point central pour toute analyse de performance territoriale.

L'analyse approfondie du cadre contextuel et des dynamiques institutionnelles révèle que les collectivités territoriales marocaines évoluent dans un environnement à la fois prometteur et contraignant. D'un côté, la Constitution de 2011, les lois organiques et les discours royaux légitiment une autonomie renforcée et la régionalisation avancée ; de l'autre, les limites structurelles, le déficit de capacités locales et la complexité administrative conditionnent fortement la performance effective des collectivités.

Dans ce contexte, il devient nécessaire de s'intéresser aux outils et approches de gestion susceptibles de transformer ces potentialités en résultats concrets. C'est précisément le rôle du Nouveau Management Public (NMP), qui, par ses principes de responsabilisation, de pilotage par objectifs et de culture du résultat, offre des instruments permettant d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992 ; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ainsi, la deuxième section de cette étude se concentre sur l'analyse théorique et critique du Nouveau Management Public, en étudiant ses fondements, ses principes et ses outils, ainsi que leur pertinence et leur adaptation au contexte spécifique des collectivités territoriales marocaines. Ce focus permettra de mettre en perspective les apports et limites du NMP pour la performance locale.

Section II : Management Public et performance des collectivités territoriales

Introduction :

L'efficacité et la modernisation des collectivités territoriales constituent aujourd'hui un enjeu majeur pour le développement territorial au Maroc. Dans ce contexte, le Nouveau Management Public (NMP) est apparu comme un modèle de réforme administrative capable de transformer la bureaucratie traditionnelle en un système orienté vers la performance, l'efficacité et la qualité des services publics. Il est donc essentiel de comprendre ses fondements, ses outils et ses principes de pour évaluer son impact potentiel sur les collectivités territoriales marocaines.

La première partie de cette section s'intéressera au Nouveau Management Public, en retraçant ses origines, ses fondements théoriques, ses principes et les outils qu'il mobilise. Le NMP est né dans les pays occidentaux à la fin du XXe siècle, dans un contexte de critique croissante des administrations bureaucratiques jugées inefficaces et rigides. Les travaux de Hood (1991) ont identifié ce modèle comme un ensemble de pratiques visant à orienter les organisations publiques vers les résultats et la performance. Les principes centraux du NMP incluent l'orientation vers les résultats, la responsabilisation des gestionnaires, la contractualisation, l'utilisation d'outils inspirés du secteur privé tels que les tableaux de bord et le benchmarking, ainsi que la prise en compte des attentes des usagers (Osborne & Gaebler, 1992 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Ces concepts constituent la base sur laquelle les administrations modernes peuvent être évaluées et réformées pour répondre aux exigences de performance.

La deuxième partie portera sur le concept de performance dans le secteur public, en présentant ses notions, ses dimensions et sa pertinence pour l'évaluation des collectivités territoriales. La performance publique renvoie à la capacité des organisations locales à atteindre leurs objectifs, à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et à satisfaire les besoins et attentes des citoyens. Elle comprend des dimensions essentielles telles que l'efficacité, l'efficience, la qualité des services et la reddition des comptes, tout en intégrant la participation et l'implication des acteurs locaux (Bouckaert & Halligan, 2008). Cette approche permet de mesurer concrètement les résultats des réformes managériales et d'évaluer l'impact des pratiques du NMP sur le développement territorial et la satisfaction des usagers.

Ainsi, cet axe offre un cadre analytique structuré pour comprendre le lien entre le Nouveau Management Public et la performance des collectivités territoriales, en articulant théorie, concepts et application pratique dans le contexte spécifique du Maroc.

2.1. Nouveau Management Public : origines, théories, principes et outils

Le Nouveau Management Public (NMP) représente un paradigme majeur de réforme administrative, visant à transformer la bureaucratie classique en une organisation publique orientée vers la performance, l'efficacité et la satisfaction des usagers. Ce modèle est apparu dans les pays occidentaux à partir des années 1980, en réponse aux limites de l'administration traditionnelle : rigidité des procédures, centralisation excessive, manque de flexibilité et inefficacité dans l'allocation des ressources (Hood, 1991). L'émergence du NMP s'inscrit dans un contexte où l'État est confronté à des contraintes budgétaires accrues, à la demande croissante de services publics et à la nécessité d'une gestion transparente et responsable.

2.1.1. Origines et fondements théoriques

Le NMP s'appuie sur un ensemble de théories qui expliquent son adoption et sa diffusion dans les administrations publiques.

La théorie du choix public considère que les acteurs publics se comportent de manière rationnelle et cherchent à maximiser leur utilité. Elle met en évidence l'importance de mécanismes d'incitation et de responsabilisation pour orienter le comportement des gestionnaires vers l'efficacité et la performance (Tullock, 1965 ; Buchanan & Tullock, 1962).

La théorie des agences (Agency Theory) analyse la relation principal-agent entre les décideurs politiques et les gestionnaires publics. Elle souligne la nécessité d'instruments de contrôle et d'évaluation pour réduire les risques d'aléa moral et d'opportunisme, en alignant les actions des agents

sur les objectifs fixés par les mandants (Jensen & Meckling, 1976). Cette théorie fonde l'introduction d'outils tels que les contrats de performance et la contractualisation dans le NMP.

La théorie des capacités organisationnelles (Organizational Capacity Theory) insiste sur l'importance de développer les compétences, les ressources et les systèmes de gestion au sein des collectivités. Selon cette approche, l'efficacité d'une réforme dépend de la capacité institutionnelle et humaine à mettre en œuvre les nouvelles pratiques (Grindle, 1997).

La théorie de la gouvernance publique (Public Governance Theory) met l'accent sur la coordination entre différents acteurs, la participation citoyenne et la transparence dans la prise de décision. Le NMP s'inscrit dans cette perspective en promouvant la responsabilisation, l'évaluation et l'orientation vers les résultats, tout en intégrant la participation des usagers comme indicateur de performance (Kooiman, 1993 ; Rhodes, 1997).

Le management stratégique et la gestion par objectifs sont également au cœur du NMP. Ces approches introduisent la planification, la définition d'objectifs clairs et mesurables, le suivi et l'évaluation régulière des résultats, contribuant à créer une culture de performance au sein des organisations publiques (Kaplan & Norton, 1996).

Enfin, les **théories du management public entrepreneurial** (Entrepreneurial Public Management) considèrent que les administrations doivent adopter des pratiques inspirées du secteur privé, encourager l'innovation, l'initiative et la créativité, et mesurer les résultats non seulement en termes de conformité, mais également en termes de valeur ajoutée pour la collectivité (Osborne & Gaebler, 1992).

Le tableau ci-après synthétise les principales théories du nouveau management public :

sous-jacentes au Nouveau Management Public (NMP)

Théorie / Approche	Principaux auteurs / sources	Concepts clés	Lien avec le NMP
Théorie du choix public	Tullock (1965), Buchanan & Tullock (1962)	Rationalité des acteurs, maximisation de l'efficacité, prise de décision basée sur les incitations	Justifie l'orientation vers la performance et les mécanismes d'incitation pour les gestionnaires publics
Théorie des agences	Jensen & Meckling (1976)	Relation principal-agent, aléa moral, opportunisme, alignement des intérêts	Explique la nécessité de la contractualisation, des objectifs clairs et des outils de contrôle dans le NMP
Théorie des capacités organisationnelles	Grindle (1997)	Développement des compétences, ressources et systèmes de gestion	Souligne l'importance de renforcer les capacités locales pour appliquer efficacement le NMP
Théorie de la gouvernance publique	Kooiman (1993), Rhodes (1997)	Coordination multi-acteurs, transparence, participation des citoyens	Base de l'approche centrée sur l'usager et de la responsabilisation dans le NMP

Management stratégique et gestion par objectifs	Kaplan & Norton (1996)	Planification stratégique, objectifs mesurables, suivi et évaluation	Permet le pilotage par résultats et le suivi des performances dans le NMP
Management public entrepreneurial	Osborne & Gaebler (1992)	Innovation, flexibilité, esprit entrepreneurial, orientation client	Encourage l'adoption de pratiques innovantes et la culture de la performance dans les collectivités

Source : Préparé par l'auteur

Ce tableau montre que le NMP n'est pas une théorie unique, mais un modèle composite combinant plusieurs approches pour répondre aux besoins de modernisation des administrations publiques. Chaque théorie apporte un éclairage spécifique : certaines expliquent la rationalité et les mécanismes d'incitation, d'autres insistent sur la gouvernance, la capacité organisationnelle ou l'esprit entrepreneurial. L'articulation de ces théories permet d'orienter les principes et outils du NMP pour améliorer la performance des collectivités territoriales.

2.1.2. Principes du Nouveau Management Public

Les fondements théoriques du NMP se traduisent par plusieurs principes clés qui orientent l'action des collectivités territoriales :

- **Orientation vers les résultats et la performance** : les actions publiques sont évaluées en fonction de l'atteinte des objectifs fixés et de l'impact sur les citoyens. Cette logique traduit l'influence de la théorie du choix public et de la gestion par objectifs (Hood, 1991).
- **Responsabilisation et autonomie des gestionnaires** : les agents disposent d'une marge de manœuvre pour prendre des décisions et sont évalués sur leurs résultats. La théorie des agences justifie l'introduction de mécanismes de contrôle et de reddition de comptes.
- **Contractualisation et gestion par objectifs** : la formalisation des objectifs et des responsabilités par contrat permet de clarifier les attentes et de mesurer la performance de manière objective.
- **Introduction d'outils inspirés du secteur privé** : tableaux de bord, benchmarking, externalisation partielle et indicateurs de performance traduisent la dimension entrepreneuriale et stratégique du NMP.
- **Approche centrée sur le citoyen-usager** : la satisfaction et l'implication des citoyens constituent un indicateur central, reflétant l'influence de la théorie de la gouvernance et des approches participatives.

2.1.3. Outils opérationnels du NMP

Pour mettre en œuvre ces principes, le NMP mobilise plusieurs instruments pratiques :

- **Tableaux de bord et indicateurs de performance** permettant de suivre les résultats et de prendre des décisions éclairées (Pollitt & Bouckaert, 2017).
- **Contrats de performance et contractualisation**, qui précisent les objectifs et la responsabilité des gestionnaires.
- **Benchmarking et évaluation comparative**, pour identifier les meilleures pratiques et améliorer les performances relatives des collectivités.
- **Externalisation et partenariats public-privé**, visant à améliorer l'efficience et la qualité des services.

- **Systèmes d'information et gestion électronique**, qui facilitent la collecte et l'analyse des données, renforçant la planification stratégique et le pilotage par résultats.

2.1.4. Analyse critique et limites

Malgré ses avantages, le nouveau management public (NMP) présente certaines limites, notamment dans les contextes en développement comme celui du Maroc. L'adaptation des outils occidentaux aux réalités locales reste difficile, les capacités humaines et institutionnelles peuvent être insuffisantes et l'hybridation avec la bureaucratie traditionnelle crée parfois des tensions organisationnelles. De plus, la focalisation sur les indicateurs quantitatifs peut conduire à une gestion centrée sur les chiffres plutôt que sur la qualité réelle des services (Andrews, 2013). Enfin, le succès du NMP dépend fortement de la formation, de la culture managériale et de la motivation des acteurs locaux, qui varient considérablement selon les collectivités.

En dépit de ces limites, le NMP constitue un cadre théorique et pratique essentiel pour comprendre comment les collectivités territoriales peuvent améliorer leur performance, accroître l'efficacité de leurs services et répondre aux besoins des citoyens dans un contexte de modernisation et de réforme administrative.

2.2. Le concept de performance : notions, dimensions et théories

La performance des organisations publiques constitue un concept central dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP), en tant qu'indicateur clé de l'efficacité et de l'impact des réformes administratives. Elle désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, à optimiser l'usage des ressources et à répondre aux attentes des citoyens, tout en respectant les principes de transparence, de responsabilité et d'équité (Bouckaert & Halligan, 2008). Dans le contexte des collectivités territoriales, la performance ne se limite pas aux résultats économiques ou financiers, mais englobe également la qualité des services, la satisfaction des usagers et la légitimité institutionnelle des décisions locales.

2.2.1. Notions et définitions de la performance

La performance dans le secteur public a été définie de manière multiple selon les approches théoriques :

- **Performance administrative** : correspond à l'efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'atteinte des objectifs fixés par l'État ou la collectivité (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015).
- **Performance organisationnelle** : mesure la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources (humaines, financières et matérielles) de manière efficiente tout en assurant la qualité des services (Boyne, 2002).
- **Performance sociale ou sociétale** : évalue la satisfaction des citoyens et l'impact des services publics sur le bien-être collectif (Kloot, 1999).

Ces définitions reflètent l'idée que la performance dans le secteur public est multidimensionnelle et contextuelle, ce qui exige des indicateurs variés pour en mesurer l'efficacité.

2.2.2. Dimensions mesurables de la performance

La littérature identifie plusieurs dimensions opérationnelles de la performance, souvent regroupées en quatre catégories principales :

1. **Efficacité** : capacité de l'organisation à atteindre les résultats et objectifs fixés. Elle se mesure par le degré de réalisation des projets et programmes, le respect des délais et l'atteinte des indicateurs stratégiques (Pollitt & Bouckaert, 2017).

2. **Efficience** : rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Elle permet d'évaluer l'utilisation optimale des moyens financiers, humains et matériels (Boyne, 2002).
3. **Qualité de service** : appréciation par les usagers de la pertinence, de la rapidité et de la satisfaction des services fournis. Cette dimension repose sur la notion de client-citoyen et l'adaptation des services aux besoins locaux (Osborne & Gaebler, 1992).
4. **Responsabilité et transparence** : capacité à rendre compte des actions, à justifier les décisions et à intégrer la participation des acteurs et des citoyens dans le processus décisionnel (Bouckaert & Halligan, 2008).

D'autres dimensions peuvent être envisagées selon les contextes locaux, telles que l'innovation organisationnelle, la flexibilité dans la prise de décision et l'impact socio-économique des actions publiques. Ces dimensions constituent la base pour élaborer des indicateurs mesurables de performance, essentiels à l'application du NMP au niveau des collectivités territoriales.

2.2.3. Théories associées à la performance dans le secteur public

Plusieurs approches théoriques permettent de comprendre la performance et son lien avec le NMP :

- **La théorie du management par objectifs (MBO)** : introduite par Drucker, elle suggère que la performance est améliorée lorsque les objectifs sont clairs, mesurables et partagés par tous les acteurs de l'organisation. Ce modèle est au cœur des pratiques du NMP (Kaplan & Norton, 1996).
- **La théorie de la contingence organisationnelle** : soutient que la performance dépend de l'adéquation entre la structure, les ressources, les compétences et l'environnement institutionnel. Dans le cadre du NMP, elle explique pourquoi les outils managériaux doivent être adaptés au contexte spécifique des collectivités territoriales (Van Dooren et al., 2015).
- **La théorie des capacités institutionnelles** : met en évidence que la performance est conditionnée par la capacité des organisations à mobiliser des ressources, à développer les compétences des agents et à instaurer des processus efficaces de pilotage (Grindle, 1997).
- **La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)** : insiste sur l'importance de la satisfaction des citoyens et des acteurs locaux comme indicateur central de performance. Cette approche justifie l'intégration d'outils centrés sur l'usager dans le NMP (Freeman, 1984).
- **La théorie de la gouvernance et de la responsabilisation** : souligne que la performance ne peut être évaluée uniquement par des indicateurs quantitatifs ; elle implique la transparence, l'éthique, la reddition des comptes et la participation des parties prenantes (Kooiman, 1993 ; Rhodes, 1997).

Ces théories convergent vers l'idée que la performance des collectivités territoriales ne se limite pas à l'atteinte d'objectifs techniques, mais qu'elle doit également intégrer la qualité des services, la satisfaction des citoyens et la légitimité des processus décisionnels.

2.2.4. Mise en perspective avec le Nouveau Management Public

L'articulation entre le concept de performance et le NMP est centrale : les principes et outils du NMP sont conçus pour améliorer chacune des dimensions de la performance. Les tableaux de bord et indicateurs permettent de suivre l'efficacité et l'efficience, la contractualisation et la responsabilisation renforcent la reddition des comptes, et l'orientation vers le citoyen-usager améliore la qualité des services et la satisfaction sociale. Toutefois, la réussite de cette approche dépend de l'adaptation des outils au contexte local, des capacités institutionnelles et de l'engagement des acteurs territoriaux.

Ainsi, la performance constitue à la fois un objectif et un instrument du NMP, offrant une base pour mesurer l'impact réel des réformes et orienter la gouvernance locale vers des résultats tangibles et durables.

Dimensions de la performance et théories associées au Nouveau Management Public (NMP)

Dimension de la performance	Description	Théories associées	Lien avec le NMP / outils
Efficacité	Capacité à atteindre les objectifs fixés et à produire les résultats attendus	Théorie du management par objectifs (MBO), Théorie de la contingence	Tableau de bord, indicateurs de performance, suivi par objectifs
Efficience	Rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées	Théorie des capacités organisationnelles, Théorie du choix public	Optimisation des ressources, benchmarking, externalisation partielle
Qualité de service / satisfaction des usagers	Pertinence, rapidité et satisfaction des services fournis aux citoyens	Théorie des parties prenantes, Théorie de la gouvernance	Orientation client-citoyen, évaluation participative, feedback usager
Responsabilité et transparence	Capacité à rendre compte des décisions, à justifier les actions et à intégrer la participation citoyenne	Théorie des agences, Théorie de la gouvernance	Contractualisation, reddition de comptes, audits, reporting
Innovation et adaptabilité	Capacité à introduire de nouvelles pratiques, à s'adapter à l'environnement et à améliorer les processus	Management public entrepreneurial, Théorie de la contingence	Projets pilotes, flexibilité dans la gestion, adoption d'outils numériques
Impact socio-économique	Contribution des actions publiques au bien-être collectif et au développement local	Théorie de gouvernance, Théorie capacités institutionne	Planification stratégique, indicateurs de performance territoriale, suivi des programmes

Source : Préparé par l'auteur

Conclusion de la Section II

Au terme de cette section, il semble que le Nouveau Management Public (NMP) constitue un cadre analytique et opérationnel essentiel pour comprendre les dynamiques contemporaines de transformation des collectivités territoriales. A travers l'analyse de ses fondements théoriques, de ses principes et de ses outils, le NMP met en évidence une rupture progressive avec le modèle bureaucratique traditionnel, en introduisant une logique orientée vers la performance, les résultats et la responsabilisation des acteurs publics.

Par ailleurs, l'exploration du concept de performance révèle son caractère multidimensionnel, englobant à la fois l'efficacité, l'efficience, la qualité des services, la transparence et l'impact socio-économique. Cette complexité souligne la nécessité d'adopter une approche globale et contextualisée de la performance publique, particulièrement au niveau territorial où les enjeux sont à la fois institutionnels, sociaux et économiques.

Cependant, l'analyse met également en lumière que le NMP ne constitue pas une solution universelle. Son efficacité dépend fortement des capacités institutionnelles, des ressources humaines et de l'appropriation locale des outils managériaux. Dans des contextes comme celui du Maroc, caractérisés par une hybridation des modèles de gestion, la mise en œuvre du NMP nécessite une adaptation progressive et une prise en compte des spécificités locales.

Ainsi, cette section a permis de poser les bases théoriques indispensables à la compréhension du lien entre management public et performance, tout en mettant en évidence les conditions nécessaires à leur articulation effective dans les collectivités territoriales.

La section suivante s'attachera à analyser de manière critique l'impact réel de la mise en œuvre du NMP sur la performance des collectivités territoriales au Maroc. Elle visera à confronter les apports théoriques aux réalités empiriques, en mettant en évidence à la fois les résultats obtenus, les limites observées et les conditions nécessaires pour une appropriation efficace et contextualisée de ce modèle de gestion publique.

Section III : Impact du Nouveau Management Public sur la performance des collectivités territoriales au Maroc

Introduction

La performance des collectivités territoriales constitue un enjeu majeur pour la modernisation de l'action publique et l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens. Dans ce contexte, le Nouveau Management Public (NMP) a été présenté comme une approche innovante visant à renforcer l'efficacité, l'efficience, la transparence et la responsabilisation des acteurs publics (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Cette section vise à examiner l'impact de la mise en œuvre du NMP sur la performance des collectivités territoriales au Maroc, en s'appuyant sur une revue de littérature internationale et nationale, et en mettant en perspective les limites et les conditions de succès de ces réformes.

1. Revue de littérature internationale

La littérature internationale met en évidence, que le NMP a transformé profondément les systèmes de gestion publique en introduisant des mécanismes orientés vers la performance. Selon Hood (1991), ce paradigme repose sur une logique de rupture avec l'administration bureaucratique traditionnelle, en favorisant la décentralisation des responsabilités, la gestion par objectifs et l'évaluation des résultats.

Dans cette perspective, Osborne et Gaebler (1992) soulignent que l'introduction de pratiques entrepreneuriales dans le secteur public permet d'améliorer la réactivité des administrations, de stimuler l'innovation et de renforcer la qualité des services publics. De leur côté, Pollitt et Bouckaert (2017) montrent que les réformes inspirées du NMP contribuent à renforcer le pilotage stratégique et à améliorer l'allocation des ressources, notamment grâce à l'utilisation d'indicateurs de performance et de systèmes d'évaluation.

Par ailleurs, Bouckaert et Halligan (2008) insistent sur le rôle central des systèmes de gestion de la performance, qui permettent de mesurer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics. Ces outils contribuent à renforcer la transparence et la reddition des comptes, tout en favorisant une meilleure coordination des actions publiques.

Cependant, la littérature internationale met également en évidence plusieurs limites. Andrews (2013) critique les approches uniformes de réforme, en soulignant leur inadéquation avec les contextes institutionnels des pays en développement. De même, Kloot (1999) montre que la focalisation excessive

sur les indicateurs quantitatifs peut conduire à une réduction de la performance à des dimensions mesurables, au détriment de la qualité réelle des services et de la satisfaction des usagers.

Ainsi, l'apport principal de la littérature internationale réside dans la démonstration que le NMP peut améliorer la performance publique, mais à condition d'être adapté aux capacités institutionnelles et aux contextes locaux.

Des travaux plus récents confirment et nuancent ces constats. Christensen et Lægreid (2011) montrent que les réformes post-NMP tendent vers une " approche de gouvernement intégré " qui cherche à corriger les effets de fragmentation induits par la décentralisation excessive préconisée par le NMP originel. Plus récemment, Dunleavy et al. (2006) ont proposé le concept de "Digital-Era Governance" pour décrire un NMP renouvelé par le numérique, insistant sur la réintégration des services et l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer la transparence et la relation avec le citoyen. Mazzucato (2021), quant à elle, souligne que la performance publique dépend désormais de la capacité des administrations à créer de la valeur publique, au-delà de la simple efficience financière.

Sur le plan comparatif, des études portant sur des pays aux profils institutionnels proches du Maroc offrent des éclairages pertinents. En Tunisie et en Jordanie, Reiter et Klenk (2019) ont analysé la mise en œuvre du NMP dans des contextes de décentralisation progressive, concluant que l'efficacité des réformes dépend davantage de la volonté politique et de la qualité des institutions que des outils managériaux eux-mêmes. De même, au sein des collectivités locales turques, Sobaci et Eryilmaz (2015) ont montré que les gains de performance sont les plus marqués lorsque les principes du NMP s'accompagnent d'un renforcement des capacités de gestion des ressources humaines et d'une réforme fiscale soutenant l'autonomie financière locale. Ces expériences comparatives enrichissent la compréhension des conditions de transférabilité du NMP et invitent à une réflexion contextualisée pour le cas marocain.

Ainsi, la littérature internationale récente montre que l'apport du NMP à la performance publique est réel mais contingent son efficacité dépend de l'adaptation aux contextes institutionnels locaux et du degré d'appropriation par les acteurs territoriaux

2. Revue de littérature nationale : le cas du Maroc

Dans le contexte marocain, l'introduction du NMP s'inscrit dans une dynamique de réforme plus large, marquée par la régionalisation avancée et la modernisation de la gouvernance territoriale (Benabdelhadi, 2019, El Aoufi & Berrada, 2018). Ces réformes visent à renforcer l'autonomie des collectivités territoriales et à améliorer leur capacité à répondre aux besoins des citoyens.

Les travaux empiriques et institutionnels montrent que l'adoption des principes du NMP a généré plusieurs effets positifs sur la performance des collectivités territoriales.

Premièrement, en matière d'efficacité et d'efficience, l'introduction de la planification stratégique (PDR,PDP et PAC) et des outils de gestion axés sur les résultats a permis d'améliorer l'utilisation des ressources publiques et de rationaliser les services administratifs (Marchal et Leprince, 2010).

Deuxièmement, en termes de qualité de service, la mise en place d'indicateurs de performance et de dispositifs d'évaluation a contribué à renforcer la transparence et à améliorer la satisfaction des usagers (Peyronnet, 2006 ; Sauret, 2012).

Troisièmement, sur le plan organisationnel, l'introduction de pratiques managériales modernes, telles que la contractualisation, la digitalisation et les partenariats public-privé, a favorisé l'innovation et la flexibilité des collectivités territoriales (Chevallier, 2009).

Toutefois, la littérature nationale met également en évidence des limites importantes. Akesbi (2013) souligne que les capacités institutionnelles et managériales des collectivités restent insuffisantes, ce qui freine l'efficacité des réformes. De plus, les rapports de l'OCDE (2018) et de la Banque mondiale (2018) mettent en évidence des disparités territoriales importantes, ainsi qu'une dépendance financière persistante vis-à-vis de l'État central.

Enfin, la participation citoyenne, pourtant essentielle dans les approches de gouvernance moderne, demeure encore limitée, ce qui réduit l'impact des réformes sur la légitimité et la qualité de l'action publique locale.

4. Synthèse critique

La littérature montre que le NMP constitue un levier important pour améliorer la performance des collectivités territoriales, en particulier en matière d'efficacité, de qualité de service et de transparence. Cependant, son succès dépend fortement de :

- La capacité institutionnelle et managériale locale.
- L'adhésion des acteurs publics et la formation continue des cadres.
- La participation citoyenne et l'inclusion des parties prenantes.

La synthèse de la littérature mobilisée met en évidence plusieurs enseignements transversaux dont la portée dépasse le seul cas marocain, mais qui trouvent dans ce contexte une résonance particulière.

Premier enseignement : le NMP n'est pas un modèle monolithique. La littérature, qu'elle soit fondatrice (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992) ou plus récente (Christensen & Lægreid, 2011 ; Mazzucato, 2021), s'accorde à souligner que le NMP constitue un référentiel évolutif, en constante adaptation aux réalités institutionnelles, numériques et sociétales. Pour les collectivités territoriales marocaines, cela signifie que l'importation directe de modèles standardisés reste inadaptée et que la priorité doit être accordée à une hybridation créatrice combinant les outils du NMP avec les logiques de gouvernance propres au contexte marocain.

Deuxième enseignement : les facteurs de succès du NMP sont davantage institutionnels que techniques. La comparaison entre les collectivités marocaines qui ont obtenu des résultats probants et celles qui affichent des résultats limités révèle que la différence ne réside pas tant dans la sophistication des outils de gestion que dans la qualité du leadership local, la stabilité des équipes dirigeantes, le degré de clarté des missions et la culture de la reddition des comptes. Ces dimensions rejoignent les conclusions des études comparatives menées en Tunisie, en Jordanie et en Turquie (Reiter & Klenk, 2019 ; Sobaci & Eryilmaz, 2015), qui soulignent le rôle déterminant du capital humain dans la réussite des réformes managériales.

Troisième enseignement: la performance territoriale est indissociable d'une dynamique participative. La littérature consultée converge sur l'idée que les réformes managériales ne produisent des effets durables que lorsqu'elles s'accompagnent d'une implication effective des parties prenantes, élus locaux, société civile, usagers des services publics. Au Maroc, ce volet demeure l'un des points les plus fragiles des réformes engagées, malgré les dispositions constitutionnelles favorables à la participation citoyenne. Renforcer ce pilier constitue donc une condition sine qua non pour que le NMP produise des effets réels et pérennes sur la performance des collectivités territoriales marocaines.

Au Maroc, les expériences réussies sont observées principalement dans les collectivités ayant intégré ces dimensions de manière proactive, tandis que les écarts régionaux reflètent la variabilité des capacités locales.

5. Réponse à la problématique et vérification d'hypothèses

A travers cette revue de littérature mobilisée, la problématique évoquée **« dans quelle mesure le Nouveau Management Public (NMP) contribue-t-il à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales marocaines, et quelles sont les limites de son application dans ce contexte spécifique ?»,** trouve des éléments de réponse nuancés, articulant à la fois des effets positifs avérés et des contraintes structurelles importantes.

D'une part, la littérature internationale met en évidence que le NMP constitue un levier pertinent d'amélioration de la performance publique. Les travaux de Hood (1991), Osborne et Gaebler (1992) ainsi que Pollitt et Bouckaert (2017) démontrent que l'introduction de pratiques telles que la gestion par objectifs, la contractualisation, les indicateurs de performance et l'orientation vers les résultats permet de renforcer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics. Ces apports sont confirmés par Bouckaert et Halligan (2008), qui soulignent le rôle structurant des systèmes de mesure de la performance dans la transformation des organisations publiques.

Dans le contexte marocain, plusieurs études (Akesbi, 2013 ; El Aoufi & Berrada, 2018 ; OECD, 2018 ; World Bank, 2018) convergent vers des résultats similaires, en mettant en évidence une amélioration progressive des pratiques de gestion au sein des collectivités territoriales. La diffusion d'outils tels que les tableaux de bord, la planification stratégique et la digitalisation des services a contribué à renforcer la transparence, à optimiser l'utilisation des ressources et à améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens.

Ces constats empiriques et théoriques permettent ainsi de valider l'hypothèse H1, selon laquelle : ***« L'adoption des principes du Nouveau Management Public favorise significativement l'amélioration de la performance des collectivités territoriales marocaines.»***

En effet, le NMP apparaît comme un cadre structurant favorisant la modernisation de la gestion publique locale et l'orientation vers les résultats.

Cependant, cette contribution positive demeure relative et conditionnée. La littérature souligne de manière récurrente que l'efficacité du NMP dépend fortement du contexte institutionnel et organisationnel dans lequel il est mis en œuvre. Andrews (2013) insiste sur les limites des réformes importées lorsqu'elles ne tiennent pas compte des réalités locales, tandis que Grindle (1997) met en avant le rôle déterminant des capacités institutionnelles. Dans le cas marocain, les analyses de l'OCDE (2018) et de la Banque mondiale (2018) révèlent des disparités importantes entre les collectivités, liées notamment aux ressources humaines, aux compétences managériales, au niveau de digitalisation et à l'implication des acteurs locaux.

Par ailleurs, certaines limites structurelles persistent : résistances au changement, poids de la culture administrative traditionnelle, faible appropriation des outils de performance, et participation citoyenne encore limitée. Ces facteurs réduisent l'impact réel des réformes et conduisent à une application parfois partielle ou formelle des principes du NMP.

Ces éléments permettent ainsi de valider également l'hypothèse H2, selon laquelle : ***« L'efficacité du Nouveau Management Public est conditionnée par des facteurs contextuels, institutionnels et organisationnels qui en limitent la portée dans le contexte marocain**. »*

Ainsi, il est clair que la réponse à cette problématique ne peut être ni simple ni standardisée. Le NMP constitue sans doute un levier de transformation et d'amélioration de la performance, mais son impact varie considérablement et est influencé par les spécificités locales de son application. Cette dualité met

en évidence la nécessité d'une approche contextualisée, adaptative et progressive des réformes managériales dans les collectivités territoriales marocaines.

En somme, la revue de littérature permet de conclure que le NMP n'est pas une solution universelle, mais un cadre d'action contingent, dont l'efficacité repose sur l'articulation entre outils managériaux, capacités institutionnelles et dynamiques territoriales.

En définitive, la réponse à la problématique met en évidence une relation positive mais conditionnelle entre le NMP et la performance des collectivités territoriales, soulignant la nécessité d'une approche contextualisée pour maximiser les effets des réformes engagées.

6. Limites méthodologiques et perspectives de recherche

Malgré la richesse de la littérature consultée, cette étude présente plusieurs limites méthodologiques qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats. Premièrement, l'analyse repose principalement sur une revue documentaire, combinant des travaux académiques, des rapports institutionnels et des discours officiels (Akesbi, 2013 ; OECD, 2015 ; Hood, 1991). Cette approche permet de dégager des concepts, théories et tendances générales, mais ne fournit pas de données empiriques directes sur la mise en œuvre du Nouveau Management Public (NMP) dans les collectivités territoriales marocaines.

Deuxièmement, la comparabilité des indicateurs de performance demeure limitée. Les études consultées utilisent des critères hétérogènes tels que l'efficacité, l'efficience, la qualité de service, l'innovation ou la transparence ce qui restreint la possibilité de produire une analyse quantitative homogène et fiable (Bouckaert & Halligan, 2008 ; Marchal & Leprince, 2010).

Troisièmement, la temporalité des recherches constitue une contrainte. La plupart des travaux nationaux et internationaux sont ponctuels, et peu d'études évaluent l'impact des réformes managériales sur le long terme. Cette lacune empêche de mesurer la durabilité des effets du NMP sur la performance des collectivités territoriales.

Enfin, le contexte spécifique du Maroc nécessite une attention particulière. Les expériences internationales ne sont pas toujours transposables, car la capacité institutionnelle, les ressources humaines et les mécanismes de participation citoyenne varient selon les régions et les types de collectivités (OCDE, 2018 ; World Bank, 2018).

Ces limites soulignent la nécessité de compléter cette revue par une démarche empirique et une contextualisation approfondie. Des recherches futures pourraient inclure :

- Des entretiens semi-directifs avec des responsables de collectivités et des acteurs locaux, pour identifier les pratiques managériales et leur impact réel.
- Des enquêtes quantitatives utilisant des indicateurs standardisés de performance, permettant une mesure objective de l'efficacité, de la qualité et de l'innovation des services.
- Une analyse contextuelle régionale, afin de tenir compte des différences institutionnelles et socio-économiques entre les collectivités.
- L'intégration de tableaux de bord et outils d'évaluation, inspirés du Balanced Scorecard ou de la gestion axée sur les résultats, pour suivre l'évolution de la performance dans le temps (Kaplan & Norton, 1996 ; Hood, 1991).

En combinant ces approches, les recherches futures pourraient fournir une évaluation plus précise et opérationnelle de l'impact du NMP sur les collectivités territoriales marocaines, tout en identifiant les facteurs de succès et les obstacles spécifiques au contexte local. Cette démarche contribuerait ainsi à

renforcer l'efficacité, la transparence et l'innovation dans la gouvernance locale, tout en alimentant la réflexion sur les politiques publiques et la gestion territoriale au Maroc

Conclusion générale :

Au terme de cette étude consacrée à l'analyse de l'apport du Nouveau Management Public (NMP) à la performance des collectivités territoriales au Maroc, plusieurs enseignements majeurs peuvent être dégagés, tant sur le plan théorique qu'empirique.

Tout d'abord, l'étude du cadre contextuel a permis de mettre en évidence que les collectivités territoriales marocaines évoluent dans un environnement institutionnel profondément renouvelé, marqué par les réformes constitutionnelles de 2011, la mise en œuvre de la régionalisation avancée et la volonté affirmée de moderniser l'action publique. Ce cadre offre des opportunités importantes en matière de gouvernance territoriale, en consacrant les principes de libre administration, de responsabilisation et de reddition des comptes. Toutefois, ces avancées demeurent confrontées à des contraintes structurelles persistantes, notamment en termes de capacités administratives, de ressources humaines et financières, ainsi que de coordination entre les différents niveaux de gouvernance.

Ensuite, l'analyse des fondements théoriques du Nouveau Management Public et du concept de performance a montré que le NMP constitue un référentiel pertinent pour repenser la gestion publique locale. En introduisant des principes tels que l'orientation vers les résultats, la responsabilisation des gestionnaires, la contractualisation et l'évaluation des politiques publiques, le NMP propose des outils susceptibles d'améliorer l'efficacité, l'efficience, la qualité des services et la transparence. Par ailleurs, la performance publique, dans sa dimension multidimensionnelle, apparaît comme un concept central permettant d'apprécier l'impact réel des réformes et d'orienter l'action des collectivités territoriales vers des résultats concrets et mesurables.

Toutefois, la revue de littérature, à la fois théorique et empirique, met en évidence que l'impact du NMP sur la performance des collectivités territoriales ne peut être appréhendé de manière uniforme. Les expériences internationales montrent que les effets positifs du NMP sont largement conditionnés par le contexte institutionnel, les capacités organisationnelles et la culture administrative. Dans les pays en développement, et notamment au Maroc, ces réformes s'inscrivent dans des environnements caractérisés par une hybridation entre logiques bureaucratiques traditionnelles et pratiques managériales modernes

Dans le cas spécifique du Maroc, les résultats de la littérature soulignent que l'introduction progressive des outils du NMP a contribué à certaines améliorations, notamment en matière de transparence, de modernisation des procédures et d'introduction d'une culture de performance. Cependant, ces avancées demeurent partielles et inégales selon les collectivités territoriales. L'écart entre les réformes formelles et leur mise en œuvre effective constitue l'un des principaux défis, traduisant des difficultés d'appropriation des outils, des résistances organisationnelles et des limites en termes de capacités locales.

Ainsi, en réponse à la problématique centrale de cette recherche, il apparaît que le Nouveau Management Public constitue un levier potentiel d'amélioration de la performance des collectivités territoriales marocaines, mais que son efficacité reste conditionnée par plusieurs facteurs déterminants. Parmi ceux-ci figurent notamment le renforcement des capacités institutionnelles et managériales, l'adaptation des outils aux spécificités du contexte local, l'implication des acteurs territoriaux, ainsi que le développement d'une culture organisationnelle orientée vers la performance et la responsabilité.

Par ailleurs, cette recherche met en évidence les limites inhérentes à une approche exclusivement fondée sur la revue de littérature. L'absence de données empiriques directes, la diversité des indicateurs de performance utilisés et la difficulté de transposer certaines expériences internationales au contexte marocain soulignent la nécessité de compléter cette analyse par des investigations empiriques approfondies. Dans cette perspective, des études de terrain, combinant approches qualitatives et quantitatives, permettraient de mieux appréhender les pratiques effectives de gestion publique au niveau local et d'évaluer de manière plus précise l'impact réel du NMP sur la performance territoriale.

En définitive, l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc ne saurait reposer uniquement sur l'importation de modèles managériaux standardisés. Elle suppose une démarche contextualisée, intégrant les spécificités institutionnelles, sociales et territoriales reposant sur une articulation équilibrée entre réformes structurelles, innovation managériale et renforcement des capacités locales. Dans cette optique, le NMP doit être envisagé non pas comme un modèle universel, mais comme un cadre adaptable, susceptible de contribuer, sous certaines conditions, à la construction d'une gouvernance territoriale plus efficace, plus transparente et plus inclusive.

Références bibliographiques

1. Akesbi, N. (2013). *La gouvernance publique au Maroc*.
2. Andrews, M. (2013). *The limits of institutional reform in development*. Cambridge University Press.
3. Batley, R., & Larbi, G. (2004). *The changing role of government: The reform of public services in developing countries*. Palgrave Macmillan.
4. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Gérer la performance dans le secteur public : Comparaisons internationales*. Dunod.
5. Boyne, G. A. (2002). Public and private management : Quelle différence ? *Revue française de gestion publique, 39*(1), 97–122.
6. Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.
7. Chevallier, J. (2009). *Management public et performance des organisations publiques*. Economica.
8. Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing.
9. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
10. El Aoufi, N., & Berrada, A. (2018). *Gouvernance territoriale au Maroc*.
11. Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sector of developing countries*. Harvard University Press.
12. Gros, D. (2004). La performance dans le secteur public : concepts et pratiques. *Revue Française d'Administration Publique, (110)*, 7–28.
13. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
14. 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. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

16. Kloot, L. (1999). Performance et indicateurs dans le secteur public. *Revue internationale de gestion, 24*(3), 45–60.
17. Kooiman, J. (1993). *Modern governance: New government-society interactions*. Sage Publications.
18. Marchal, E., & Leprince, M. (2010). La performance des services publics locaux : indicateurs et évaluation. *Administration & Société, 42*(3), 355–379.
19. Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. Allen Lane.
20. OCDE. (2015). *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc*. Éditions OCDE.
21. OCDE. (2018). *Maintaining the momentum of decentralisation in Morocco*. Éditions OCDE.
22. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
23. Peyronnet, A. (2006). *La gestion de la performance dans les collectivités territoriales*. L'Harmattan.
24. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4e éd.). Oxford University Press.
25. Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of "post-New Public Management" – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences, 85*(1), 11–27.
26. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. Open University Press.
27. Sauret, C. (2012). Les outils de la performance publique : tableau de bord et indicateurs. *Gestion et Management Public, 2*(1), 15–30.
28. Sobaci, M. Z., & Eryilmaz, B. (2015). Making sense of New Public Management: The Turkish case. *International Journal of Public Administration, 38*(7), 527–538.
29. Tullock, G. (1965). *The politics of bureaucracy*. Public Affairs Press.
30. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Gestion de la performance dans le secteur public* (2e éd.). Dunod.
31. World Bank. (2018). *Morocco Governance Review*. The World Bank.