

Analyse des déterminants du Management Public dans les Administrations fiscales : Analyse empirique pour la Direction Générale des Impôts

Determinants of Public Management in Tax Administrations: An Empirical Study of the General Directorate of Taxes

Azeddine YACOBI, (Doctorant - Chercheur.)
*Centre des études doctorales : Droit, Economie et Gestion,
Ecole Nationales de Commerce et de Gestion - TANGER,
Université Abdelmalek ESSAADI, Maroc*

Mahmoud BELMHITOU, (Professeur D'Enseignement Supérieur.)
*Centre des études doctorales : Droit, Economie et Gestion,
Ecole Nationales de Commerce et de Gestion - TANGER,
Université Abdelmalek ESSAADI, Maroc*

Abdellali FADLALLAH, (Maitre de Conférences Habilité)
*Laboratoire : GESA3D,
Institut National de la Statistique et d'Economie Appliquée*

Allal AMRI, (Docteur-Chercheur en Sciences Economiques)
*Centre des études doctorales : Droit, Economie et Gestion,
Université Abdelmalak ESSAADI*

Khadija LAGHOUATI, (Doctorante - Chercheuse.)
*Laboratoire : GESA3D,
Institut National de la Statistique et d'Economie Appliquée*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationales de Commerce et de Gestion - TANGER, Université Abdelmalak ESSAADI Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Tanger Principal – Maroc Tel : 05 39 31 34 89
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	YACOBI, A., BELMHITOU, M., FADLALLAH, A., AMRI, A., & LAGHOUATI, K. (2025). Analyse des déterminants du Management Public dans les Administrations fiscales : Analyse empirique pour la Direction Générale des Impôts . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 156–172.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Analyse des déterminants du Management Public dans les Administrations fiscales : Analyse empirique pour la Direction Générale des Impôts

Résumé :

Dans un contexte de transformation des administrations publiques, le Maroc a progressivement intégré les principes du Nouveau Management Public (NMP) dans la gestion de ses institutions, notamment à travers la Direction Générale des Impôts (DGI). Cet article propose une analyse empirique des déterminants de l'appropriation du NMP par la DGI, en s'interrogeant sur les facteurs organisationnels, institutionnels et humains qui influencent la mise en œuvre effective des logiques de performance, d'efficacité et de gouvernance managériale. L'objectif est d'identifier les variables explicatives clés de l'adhésion au NMP, tout en évaluant les écarts entre les principes promus et les pratiques observées.

Sur la base d'une enquête menée auprès de 346 des usagers de l'administration fiscale, les résultats mettent en évidence que la réussite de l'intégration du NMP dépend de plusieurs leviers : l'autonomie managériale, la clarté des objectifs stratégiques, la qualité de la formation continue, mais aussi la culture organisationnelle préexistante. Les freins les plus marqués résident dans la persistance de pratiques bureaucratiques, la faible participation des agents à la définition des indicateurs de performance, et l'absence de retours systématiques sur les résultats obtenus. L'article conclut sur la nécessité principalement de concevoir des réformes managériales contextualisées, en intégrant les dynamiques internes, les logiques d'acteurs et les mécanismes d'incitation.

Mots-clés : Nouveau Management Public, performance publique, DGI, management fiscal, gouvernance, Régression logistique, réformes, indicateurs.

JEL Classification: B16, B12, B23, B41, C01, C15, C52, F15.

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

In the context of public administration transformation, Morocco has progressively incorporated the principles of New Public Management (NPM) into the governance of its institutions, notably through the General Directorate of Taxes (DGI). This article offers an empirical analysis of the determinants of NPM appropriation by the DGI, examining the organizational, institutional, and human factors that influence the effective implementation of performance, efficiency, and managerial governance logic. The objective is to identify the key explanatory variables underpinning adherence to NPM, while also assessing the gaps between the promoted principles and the practices actually observed.

Based on a survey conducted among 346 users of the tax administration, the findings highlight that the successful integration of NPM relies on several levers: managerial autonomy, clarity of strategic objectives, the quality of continuous training, and the pre-existing organizational culture. The most significant obstacles are found in the persistence of bureaucratic practices, the limited involvement of staff in defining performance indicators, and the lack of systematic feedback on results achieved. The article concludes by underscoring the need to design context-sensitive managerial reforms, taking into account internal dynamics, actor logic, and incentive mechanisms.

Keywords: New Public Management, public performance, DGI, tax management, governance, Logistic regression, reforms, indicators.

JEL Classification: B16, B12, B23, B41, C01, C15, C52, F15.

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Le Maroc, à l'instar de nombreux pays, a engagé des réformes profondes dans son administration fiscale afin de répondre aux exigences du New Public Management (NPM). Ces réformes visent à améliorer la performance globale de l'administration fiscale en intégrant des indicateurs qualitatifs, tels que la satisfaction des contribuables, la transparence des procédures et l'équité perçue. On rappelle que selon Hood (1991), le NPM se base sur l'adoption de pratiques managériales inspirées du secteur privé, ce qui implique une redéfinition des méthodes de gestion et d'évaluation dans le secteur public.

Dans les pays en développement, et notamment dans les pays de la région MENA, l'adoption du NPM a donné lieu à des expériences contrastées. Si certaines réformes ont permis d'introduire une culture de résultats et une modernisation de la gestion publique, d'autres se sont heurtées à des obstacles structurels, culturels ou politiques, limitant leur portée réelle (Caiden, 2006 ; Common, 2001). Le **Maroc**, dans ce contexte, a engagé depuis les années 2000 plusieurs réformes institutionnelles visant à moderniser l'administration, améliorer la qualité du service public, et instaurer des mécanismes d'évaluation de la performance.

Dans ce cadre, il est à rappeler que la **Direction Générale des Impôts (DGI)** en tant qu'institution centrale dans la mobilisation des ressources fiscales, elle est soumise à des exigences de performance et de redevabilité. Ainsi, ces dernières décennies, la DGI a introduit des instruments de gestion inspirés du NPM : tableaux de bord, indicateurs de performance, dématérialisation des procédures, et démarches qualité. Toutefois, la mise en œuvre concrète de ces outils reste sujette à la question suivante : dans quelle mesure les logiques managériales sont-elles comprises, acceptées et appliquées par les usagers ? Quels sont les **facteurs qui facilitent ou freinent l'appropriation du NPM** dans cette administration stratégique ?

Cet article se propose de répondre à ces interrogations à travers une **analyse empirique des déterminants du NPM à la DGI**. Il s'appuie sur une enquête par questionnaire administrée à un échantillon des contribuables de l'administration fiscale, et sur une **modélisation par régression logistique multinomiale** permettant d'identifier les variables influençant l'adhésion aux principes managériaux. L'objectif est double : d'une part, évaluer les dynamiques internes de transformation à la DGI ; d'autre part, proposer des recommandations pratiques pour renforcer l'efficacité des réformes engagées.

Plus particulièrement, il est à signaler que notre objectif dans cette étude est d'analyser empiriquement l'impact des variables qui exercent un effet significatif sur la perception de la pratique des principes du NPM par les usagers du service fiscal. Globalement, cette étude présente une analyse structurelle approfondie des perceptions quant à la performance et à la gestion de l'administration fiscale, en intégrant une approche analytique des données recueillies à partir de l'enquête réalisée.

Ainsi, la méthode empirique développée dans ce travail analyse les variations des variables comme les profils des agents des gestionnaires, les compétences et les qualifications sur adhésion aux principes du NPM, suggérant une analyse de l'appropriation des réformes selon le niveau hiérarchique et l'accès à l'information. Également, cette étude analyse la compréhension des principes du NPM dans la DGI, en identifiant les combinaisons de facteurs les plus déterminantes. Ainsi, notre évaluation analyse les éléments fonctionnels de réussites politiques internes, de gestion des ressources humaines, de communication et d'évaluation, pour transformation managériale durable.

Fondamentalement, on rappelle que la modélisation qualitative par régression logistique permet fondamentalement de tester empiriquement les relations entre les déterminants identifiés et la probabilité d'adhésion aux principes du Nouveau Management Publics par les partenaires externes, des contribuables et des usagers des services de la DGI. Dans ce cadre, il est à rappeler que cette approche statistique permet de dépasser principalement les modèles descriptifs pour

valider empiriquement les hypothèses issues principalement de la littérature empirique et de l'enquête réalisées.

En dernier lieu, l'intérêt de cette recherche est à la fois théorique et opérationnel. Sur le plan scientifique, notre travail contribue à une meilleure compréhension principalement des mécanismes d'appropriation du Nouveau Management Public au Maroc, en articulant analyse structurelle et perception des acteurs. Sur le plan pratique, notre travail présente des pistes concrètes pour les décideurs publics soucieux d'aligner réforme de la gestion et amélioration du service rendu au citoyen.

L'article est organisé en six sections. La première développe sur le cadre théorique du NMP et les principaux déterminants identifiés dans la littérature théorique et empirique. La deuxième décrit la méthodologie de recherche et les outils d'analyse utilisés. La troisième présente les résultats empiriques et leur interprétation. La quatrième discute les implications managériales de ces résultats. Enfin, les deux dernières sections exposent les limites de l'étude et ouvrent des perspectives de recherche future.

2. Déterminants du Nouveau Management Public dans l'administration fiscale : Synthèse de la littérature théorique et empirique

À partir des années 1980, les États des pays occidentaux ont initié une réflexion approfondie sur des stratégies structurelles visant à moderniser le management du secteur public. Cette réflexion s'est également orientée vers l'accompagnement et l'encadrement des transformations techniques et des processus de modernisation au sein des institutions publiques. Également, plusieurs réformes ont été mises en œuvre, surtout dans les domaines de la politique budgétaire, de la gestion publique, de l'expertise et du contrôle, de management du capital humain, et dans les transformations organisationnelles des administrations publiques.

Il est à rappeler que le nouveau système de management public (New Public Management), apparu au Royaume-Uni et aux États-Unis, s'est progressivement imposé comme un système dominant de l'action publique. Ainsi, ce nouveau système se base sur les techniques managériales utilisées dans la gestion des entreprises, souvent perçu comme inefficace, rigide, coûteux et excessivement hiérarchisé dans le secteur public. Dès lors, les priorités des États se sont orientées vers une modernisation des administrations, une responsabilisation accrue des acteurs publics, une quête de performance et une amélioration de la qualité des services publics. Le nouveau système de management public est ainsi devenu le paradigme central de la transformation de l'État. Plusieurs facteurs ont renforcé cette mutation managériale, notamment les crises financières successives, les attentes croissantes des citoyens vis-à-vis des prestations administratives, et l'essor des technologies de l'information et de la communication. Ces transformations soulevaient l'importance de réinventer le gouvernement et d'adopter un nouveau management, y compris les pays en voie de développement, pour répondre aux exigences croissantes d'efficacité, de crédibilité et de modernisation des services publics.

Globalement, le nouveau système de management public résulte de la combinaison de plusieurs problèmes de nature différente : des problèmes structurels de management bureaucratique, des politiques économiques marquées par de grands déséquilibres macroéconomiques (insoutenable de la dette publique, persistance du déficit commercial, inégalité sociale et régionale), et l'hégémonie progressive des réflexions managériales néolibérales basées sur l'extrapolation des techniques de gestion des entreprises au management public.

Globalement, il est à rappeler que la définition de base du management public a fait l'objet d'intenses débats théoriques et pratiques soit au niveau institutionnel ou académique (actuellement, il n'existerait pas moins d'une vingtaine de définitions de ce concept). Globalement, le concept est une construction complexe et de nature transdisciplinaire, multidimensionnel, multivarié, avec de multiples champs et disciplines scientifiques.

Fondamentalement, il est à rappeler que le management se rattache notamment aux sciences de la sociologie des organisations, gestion des organisations, étude comportementale, à l'audit opérationnel, aux veilles stratégiques aux sciences politiques, contrôle de gestion, planification stratégique, sciences de l'information, technologies de l'information et de la communication, aux sciences de sociologie d'organisations et de la Gestion des Ressources Humaines.

Il est à noter que Le NMP peut être défini alors, par l'ensemble des actions structurelles, coordonnées de recherche, des systèmes d'analyse et de répartition, en vue de fonctionner le secteur public dans son ensemble, d'entreprendre des actions utiles aux différents agents économiques. Globalement, on note que ces diverses actions sont menées avec toutes les mesures essentielles pour viabiliser la croissance de la richesse nationale avec une veille aux meilleures conditions du bien-être. Le Nouveau Management Public se fonde ainsi, par la refonte des techniques de management traditionnel, généralement liées aux institutions publiques.

Une large terminologie a été utilisée, pour définir le NMP et qui a marqué ce phénomène relativement récent dans la théorie des organisations, de réinvention et de gouvernement d'entreprise, afin d'aboutir à une institutions publique crédible, efficiente et efficace. Lahlou (2011), a ainsi étudié le cadre conceptuel du NMP dans les pays occidentaux, partant des déterminants de la productivité du secteur public national, ou les variables de cette politique sont multiples et différentes (étant donné que l'objectif du Gouvernement est de fonctionner mieux, d'une manière rationnelle, crédible).

Bechtaw et Arrap (2013) définissent le nouveau système de Management Public par la volonté de répondre à plusieurs problématiques spécifiques par une démarche de management plus cohérente pour remédier à l'inefficacité du secteur public. Dans d'autres contextes, elle reflète une adhésion à une vision néolibérale, notamment au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, une mesure de gestion dans des contextes de crises financières, comme au Canada, ou encore une tentative de relance après des crises économiques et politiques, comme en Italie. Le NPM répond également à des impératifs de modernisation ou s'inscrit dans une logique d'imitation, notamment au sein des administrations locales.

Le nouveau système de Management Public s'est imposé après plusieurs réformes et de stratégies de modernisation incomplètes du secteur public, telles que le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) aux États-Unis ou en France par la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB). Ces initiatives avaient pour objectif une meilleure utilisation des ressources publiques ayant connu des échecs, et expliquant ainsi, l'émergence du NMP. Généralement, ces pratiques développées à partir des années 70 avaient pour objectif principal une meilleure utilisation du Budget de l'État et elles se basaient (après la fixation des projets définis), sur leur évaluation via l'étude coût-bénéfice ou coût-efficacité.

Globalement, ces pratiques ont contribué à la genèse réelle d'un nouveau système de Management Public à partir de 1980 dans un contexte caractérisé par une instabilité de l'environnement international, par les différents chocs pétroliers et les troubles politiques dans pays du Golf et la montée dans la plupart des pays occidentaux d'un chômage persistant. Merrien (1999) a montré que des facteurs spécifiques ont accéléré cette genèse comme l'inefficacité du secteur public (Japon), le niveau de l'endettement public (États-Unis), les crises financières (Canada) et globalement la crise de confiance des citoyens vis-à-vis des États.

Kaldex (2009) affirme que l'émergence de la pensée néolibérale, concrétisée par l'arrivée au pouvoir de dirigeants (marqués par ces approches dans les années 1980 au Royaume-Uni et aux États-Unis), a été le principal moteur des réformes caractéristiques du NGP. Indaw et Orbac (2006) mettent en avant le rôle crucial des experts internationaux, qui ont activement introduit dans le secteur public des approches managériales du secteur privé, en agissant comme des vecteurs d'innovation et facilitant la transposition de pratiques managériales modernes.

Enfin, pour de nombreuses institutions dans les pays développés, notamment au niveau local, l'adoption de ces modes managériaux a eu relativement un impact significatif, contribuant à une modernisation des pratiques administratives. Pilot (2001) a développé trois approches qui caractérisent le NPM :

1. **Simplification des procédures administratives** : Cette démarche met l'accent sur la perception du citoyen-usager et sa relation avec l'administration publique.
2. **Logique de résultats** : Elle vise à instaurer principalement des mécanismes d'évaluation de la qualité des services publics rendus.
3. **Rénovation organisationnelle** : Résultant des deux premières démarches, elle se concentre sur une gouvernance efficiente ressource et sur la modernisation d'outils de suivi et de contrôle de gestion.

Dans ce cadre, le NMP a déterminé les pratiques bureaucratiques traditionnelles pour adopter de nouveaux modèles organisationnels. Sur le plan opérationnel, elle s'inspire largement des méthodes de management du secteur privé, intégrant des concepts comme la qualité totale, le zéro défaut et la recherche de l'excellence. Il privilégie des approches axées sur la performance, en remplaçant les règles rigides par des objectifs et des normes mesurables, tout en intégrant des stratégies de modernisation continue et de contrôle des coûts. (Mekix, 2019)

Généralement, le processus s'étend de la définition des objectifs jusqu'à leur évaluation finale : l'objectif central est de rompre avec les modèles hiérarchiques traditionnels pour encourager davantage d'autonomie et de partenariats. Ainsi, certaines organisations ayant adoptées des démarches du NPM, ont été limitées à des phases expérimentales malgré des ambitions affichées de systématisation. Cependant, elles ont permis de définir clairement les objectifs des agents publics et d'instaurer un climat de dialogue constructif. (Menas, 2011).

Mktari (2022) a montré l'importance des facteurs organisationnels, principalement la structure hiérarchique, le degré d'autonomie managériale, ou encore l'ouverture à l'innovation organisationnelle. Dans ce cadre, on note que ces facteurs jouent un rôle clé dans la capacité d'une administration à intégrer les outils du NMP, notamment en matière de gestion par objectifs, d'évaluation de la performance et de contractualisation interne et ils représenteront un cadre plus propice à l'adoption de ce nouveau management.

Cependant il est à noter que selon Nauman (2021), l'engagement des dirigeants, la qualité du management intermédiaire, ainsi que les compétences des agents influencent directement le succès de la réforme. La mise en place du NMP nécessite en effet une acculturation managériale, une requalification des compétences, et une motivation accrue à travers des dispositifs d'incitation ou de reconnaissance. Parallèlement, il est à noter dans ce cadre que des facteurs institutionnels et contextuels, tels que la pression exercée par les bailleurs de fonds, les exigences de transparence budgétaire et de gouvernance.

Les études récentes montrent que l'appropriation du NMP dépend fortement du contexte institutionnel, de la culture organisationnelle et des capacités managériales. Bien que le NMP ait introduit des outils visant à améliorer la performance et la responsabilité, leur mise en œuvre effective nécessite une adaptation aux réalités locales et une attention particulière aux dynamiques internes des organisations publiques.

Ainsi, une étude de Santos et al. (2023) a réalisé une analyse automatisée de 17 928 documents publiés entre 1950 et 2021, identifiant six clusters thématiques majeurs : croissance économique en période de crise, réformes futures, relations humaines, pratiques réussies, partenariats et services bancaires publics.

Castellini, Ferrario et Riso (2025) ont étudié l'intégration de la gestion des performances et des risques dans les municipalités italiennes. Leur analyse, basée sur 503 municipalités, révèle que les grandes municipalités mettent en œuvre la gestion des risques conformément aux normes théoriques, bien que des comportements isomorphes soient parfois observés.

Mahmoud et Othman (2024) ont examiné les effets des réformes du NMP sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans la municipalité du Grand Amman en Jordanie. Leur étude de cas révèle que l'adoption du NMP a conduit à une amélioration des performances organisationnelles, bien que des défis tels que la résistance au changement et le manque de formation managériale subsistent.

Kattel et al. (2023) ont mené une revue systématique de la littérature sur l'impact du NMP sur la politique d'innovation. Leur analyse suggère que, bien que le NMP ait introduit des pratiques compétitives, il a également permis l'émergence de nouveaux acteurs et favorisé la collaboration et l'expérimentation dans le secteur public.

El Alaoui et Machrouhi (2024) ont exploré la contribution de la gouvernance publique au développement durable dans le contexte du NMP. Ainsi, ils ont montré que la gouvernance publique, lorsqu'elle est associée à une gestion publique efficace, facilite l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)

Enfin, la littérature empirique analyse l'importance de la culture organisationnelle et des résistances sur le changement. Dans certaines administrations, le poids des routines, des normes implicites et des stratégies bureaucratiques historiques constitue un frein majeur à la mise en œuvre effective des principes du NMP. Ainsi, même lorsque des dispositifs sont formellement adoptés, leur opérationnalisation dépend souvent de l'adhésion des agents et de la qualité du climat organisationnel. Cette synthèse de littérature présente une analyse multidimensionnelle des déterminants du NMP dans la DGI en déterminant les bases théoriques et conceptuelles de l'approche empirique développée dans notre étude.

3. Hypothèses du travail

Les déterminants du Nouveau Management Public (NMP) ne doivent pas être appréhendés comme de simples variables techniques ou neutres, mais plutôt comme des constructions sociales enracinées dans des représentations multiples et évolutives, portées par les divers acteurs impliqués, administrations, entreprises, usagers, et décideurs politiques.

Lascoumes et Galès (2007) analysent les technologies d'action publique par des dispositifs cognitifs et matériels qui orientent les comportements tout en véhiculant des visions normatives du bon gouvernement. Ces déterminants sont des édifices sociaux que des instruments purement techniques, et leur efficacité ne reposent sur leur acceptabilité que sur leur rationalité formelle. Dans cette perspective, il est à noter que la performance, la qualité de service, la transparence ou encore l'autonomie ne sont pas des données objectives en soi, mais des notions socialement construites, qui prennent sens dans des cadres de référence partagés. Plus chaque déterminant du NMP peut ainsi être analysé comme un répertoire de croyances, de normes et de pratiques, dont la légitimité dépend du degré de reconnaissance par les parties prenantes.

Ainsi, il est à noter dans ce cadre que selon Thévenot (1984), un instrument de gestion ou un indicateur n'est jamais réductible à une pure rationalité technique : il englobe une forme de réduction de la complexité du réel à travers des opérations de codification (mesure, chiffrage, catégorisation) qui visent à produire une lisibilité administrativement exploitable.

Selon Power (1997) dans *The Audit Society*, selon lesquels les systèmes de mesure et de contrôle associés au NMP ne se limitent pas à fournir des indicateurs de performance, mais génèrent aussi des effets de cadrage, de prescription et de légitimation. Les indicateurs et référentiels construisent une représentation de ce qui est jugé bon, efficace ou performant, et induisent ainsi une normativité managériale implicite. Ainsi, les déterminants du NMP sont des leviers de modernisation administrative et dès les supports cognitifs de la vision de l'action publique.

Également, on note que selon Bruno Latour (2005) à travers sa théorie de l'acteur-réseau : un outil ou un déterminant de gestion devient opérant non pas uniquement en vertu de sa valeur technique, mais parce qu'il s'insère dans un réseau d'acteurs, d'objets, de normes et de discours

qui en assurent la robustesse. La performance publique, par exemple, n'est pas une donnée stable, mais un construit collectif évolutif, négocié entre différentes rationalités (économique, juridique, politique, sociale).

En ce cadre, les déterminants du NMP doivent être analysés à l'intersection de logiques multiples techniques, politiques et symboliques et compris comme des médiateurs entre les principes du NMP (transparence, efficacité, orientation client, évaluation) et les réalités concrètes de la gestion publique. Ils ne traduisent pas une vérité unique, mais plutôt une manière particulière de découper, hiérarchiser et évaluer l'action publique. Ils constituent ce que Callon, Lascoumes et Barthe (2001) nomment des « dispositifs de mise en débat du réel », au sens où ils organisent à la fois l'intelligibilité et la légitimité de l'action publique.

Ainsi, l'étude des déterminants du NMP nécessite une approche réflexive et critique, qui tienne compte de leur ancrage dans des dispositifs sociaux complexes, et qui reconnaisse qu'ils sont à la fois le produit et le moteur de représentations partagées. La capacité d'un tel système à générer de l'adhésion repose en grande partie sur sa capacité à construire une représentation crédible et mobilisatrice de la réforme, plus que sur la seule efficacité de ses instruments.

Les outils de gestion, souvent présentés comme des instruments neutres de rationalisation, sont en réalité porteurs de visions du monde, de valeurs implicites et d'objectifs idéologiques sous-jacents. Leur déploiement dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP) ne peut être dissocié d'un projet politique plus large de transformation des modes de gouvernance publique, qui vise à calquer les logiques du secteur privé sur les administrations publiques. Comme le soutient Bernard (2008), ces instruments ne relèvent pas uniquement d'une fonction technique de mesure ou de contrôle ; ils participent à une forme de « manipulation symbolique », dans la mesure où ils instaurent une apparence de neutralité et d'objectivité qui masque des finalités prescriptives. Ainsi, les outils du NMP sont porteurs d'une idéologie gestionnaire qu'ils cherchent à rendre naturelle et incontestable, en reconfigurant les rapports d'autorité, de responsabilité et d'évaluation au sein des organisations publiques.

Dans cette optique, les outils de gestion deviennent des dispositifs de régulation à doubles objectifs : ils sont à la fois des supports de contrôle technique et des instruments d'encadrement des comportements professionnels et des représentations collectives. On note qu'en sociologie de la gestion insiste sur ce double rôle, en montrant que les indicateurs, les tableaux de bord, les référentiels de qualité ne se contentent pas de refléter une réalité organisationnelle et ils contribuent activement à la produire. Ainsi, Bernard (2008) souligne que les outils de la qualité sont des exigences de performance, et ils constituent des enjeux de pouvoir, de légitimation et de normalisation des pratiques. Ainsi, les modes d'interaction entre acteurs et les critères de reconnaissance institutionnelle, avec un jugement collectif. Ces déterminants ont été conceptualisés en quatre axes majeurs, chacun étant à la base d'une hypothèse spécifique :

H1 : La culture de la performance

La première hypothèse postule que la perception d'une culture de la performance au sein de la DGI influence positivement l'adhésion des entreprises aux principes du NMP. Cette culture se manifeste par l'instauration d'un pilotage par les résultats, l'usage d'indicateurs de performance, et une logique d'évaluation continue. Selon Bouckaert & Halligan (2008) et Pollitt (2003), l'adoption de cette culture est un fondement central du NMP dans les pays de l'OCDE. Ainsi, nous postulons que plus l'entreprise perçoit une culture de la performance dans la gestion de l'administration fiscale, plus elle est susceptible d'adhérer aux principes du NMP.

H2 : Transparence et reddition de comptes

Le second déterminant concerne la transparence administrative et la responsabilité rendue aux usagers. Inspirée des travaux de Hood (1991), cette dimension traduit l'idée selon laquelle le NMP valorise la traçabilité des actions, l'audit, la publication des résultats et la

responsabilisation individuelle des gestionnaires. Ainsi, plus l'entreprise perçoit une forte exigence de transparence et de reddition de comptes, plus elle adhère aux logiques du NMP.

H3 : Autonomie managériale

Le troisième axe examine l'autonomie décisionnelle dont bénéficient les structures de la DGI. Osborne & Gaebler (1992) défendent l'idée que la délégation de pouvoirs managériaux favorise la réactivité et l'innovation. Une perception accrue de cette autonomie pourrait donc constituer un levier d'adhésion au NMP. Ainsi, Plus l'entreprise perçoit une autonomie managériale effective dans les services fiscaux, plus elle est encline à valider les principes du NMP.

H4 : Orientation usager/contribuable

Enfin, le quatrième axe, issu des théories de la gestion de la qualité (Osborne, 2006 ; OECD, 2019), pose l'idée que l'administration doit se transformer en prestataire de services tourné vers la satisfaction du contribuable. Cela inclut l'accessibilité de l'information, la simplification des procédures, et la réactivité aux réclamations. Ainsi, on note que plus l'entreprise perçoit une orientation vers le service au contribuable, plus elle est favorable à la logique du NMP. Sur le plan opérationnel, ces quatre dimensions ont été traduites en un ensemble d'indicateurs qualitatifs, collectés par le biais d'un questionnaire structuré. Les données sont traitées pour identifier principalement les variables explicatives les plus déterminantes dans la perception et l'adhésion au NMP.

4. Cadre méthodologique (la régression logistique multinomiale)

La détermination des facteurs clés du Nouveau Management Public (NMP) constitue un enjeu fondamental pour les institutions publiques, notamment les administrations fiscales. Depuis plusieurs décennies, les responsables de ces institutions sont confrontés à une double exigence : d'une part, répondre aux attentes croissantes en matière d'efficacité, de transparence et de réactivité ; d'autre part, s'adapter à un environnement en mutation marqué par des contraintes budgétaires, une complexité réglementaire accrue et une pression citoyenne pour des services publics de qualité. Dans le cas particulier de la DGI, ces mutations impliquent une reconfiguration profonde des modes de gestion, avec pour objectif de renforcer la performance globale et la légitimité de l'action fiscale.

On rappelle que dans le champ des sciences économiques et de gestion appliquée, les méthodes qualitatives jouent surtout un rôle crucial dans l'analyse des phénomènes complexes et multidimensionnels, en particulier lorsqu'il s'agit d'étudier les processus de réforme institutionnelle. Ainsi, contrairement aux méthodes quantitatives qui privilégient principalement la mesure statistique et la généralisation des résultats, les approches qualitatives cherchent à analyser les mécanismes profonds de transformation à travers une analyse contextuelle, interprétative et souvent inductive (Denzin & Lincoln, 2005 ; Creswell, 2013).

Dans ce cadre, la **régression logistique multinomiale** constitue une méthode statistique avancée permettant d'analyser une variable dépendante qualitative comportant plus de deux modalités sans ordre intrinsèque. Contrairement à la régression logistique binaire, qui se limite à deux états (succès/échec, oui/non), ou à la régression logistique ordinaire qui suppose un ordre entre les catégories (par exemple : faible, moyen, élevé), le modèle multinomial n'impose aucun ordre hiérarchique entre les différentes modalités. Il permet ainsi d'expliquer la probabilité d'observer une réponse donnée en fonction d'un ensemble de facteurs explicatifs continus ou catégoriels (Greene, 2012 ; Hosmer et al., 2013).

Le modèle estime la probabilité d'appartenance à chaque catégorie de la variable dépendante, en comparaison à une catégorie de référence. Chaque modalité est associée à une équation logistique propre, dans laquelle les coefficients mesurent l'effet relatif des variables

explicatives sur la probabilité d'appartenir à cette catégorie plutôt qu'à la référence. Ainsi, si la variable dépendante est le niveau de perception de la performance de la DGI (avec des modalités telles que "nulle", "faible", "moyenne", "forte", "très forte"), le modèle évalue la relation entre des variables telles que le niveau hiérarchique, la formation reçue, l'exposition à l'innovation technologique, ou encore l'adhésion aux principes du NMP influencent la probabilité d'une entreprise et son impact la performance comme "forte" plutôt que "moyenne", ou "faible". Mathématiquement, le modèle estime, pour chaque modalité j de la variable dépendante (à l'exception d'une modalité de référence), la probabilité $P(Y=j)$ à partir de la formule :

$$P(Y=j) = \frac{\exp(\beta_{j0} + \beta_{j1}x_1 + \beta_{j2}x_2 + \dots + \beta_{jn}x_n)}{1 + \sum_{r \neq k} \exp(\beta_{k0} + \beta_{k1}x_1 + \beta_{k2}x_2 + \dots + \beta_{kn}x_n)}$$

où : où r est la catégorie de référence, β_j sont les coefficients estimés pour la catégorie j , et X_p les variables indépendantes. $x_1, x_2, \dots, x_n$ représentent les valeurs prises respectivement par les variables retenues $X_1, X_2, \dots, X_n$.

Dans le contexte de l'évaluation des **déterminants du NMP**, la régression logistique multinomiale revêt un intérêt méthodologique crucial : elle permet de modéliser la diversité des perceptions et des comportements des agents publics face aux réformes managériales, en prenant en compte l'hétérogénéité des contextes professionnels et institutionnels. Ainsi, elle autorise une lecture différenciée et nuancée des mécanismes d'appropriation du NMP selon les profils des répondants. Cette approche est importante pour des enquêtes fondées sur des questionnaires, où les variables sont mesurées avec des échelles polyatomiques non ordonnées. Dans ce cadre, on rappelle que pour notre étude, la variable à expliquer dans le modèle de régression logistique est de nature qualitative à savoir le niveau de perception par l'entreprise d'une stratégie d'un nouveau au système de management public par l'administration fiscale. Les variables explicatives utilisées sont qualitatives dont les échelles de mesures sont de typologie nominale.

Également, la variable dépendante du modèle est de nature principalement catégorielle et qui dans notre étude prend les deux valeurs suivantes :

- 0 : si l'entreprise juge une absence totale de l'impact du NMP sur l'activité de l'entreprise
- 1 : si l'entreprise juge un faible impact du NMP sur l'activité de l'entreprise
- 2 : si l'entreprise juge un moyen impact du NMP sur l'activité de l'entreprise
- 3 : si l'entreprise juge un impact élevé du NMP sur l'activité de l'entreprise
- 4 : si l'entreprise juge un impact très élevé du NMP sur l'activité de l'entreprise

Ainsi pour analyser les liens existants entre les variables retenues il existe de nombreux tests paramétriques tels que principalement le test de khi deux et ses dérivés. Dans ce cadre, pour étudier les corrélations entre variables quantitatives, nous utilisons le test de corrélation de Pearson qui est un test particulièrement de nature paramétrique qui sert à croiser ou combiner deux variables quantitatives discrètes ou continues. Cette corrélation est exprimée par un coefficient qui varie entre -1 et 1 et qui indique le sens et l'intensité de cette liaison.

Ainsi, on signale que pour les variables qualitatives ou les modalités sont dénombrables et ordonnées, nous utilisons le tableau de contingence comme outil d'analyse des éventuelles associations entre les variables. On rappelle que notre principale hypothèse est la suivante : Par la nouvelle stratégie nationale de modernisation des administrations public, le système de management de la qualité recouvre les principales dimensions suivantes :

- Une dimension économique (impactant la productivité et la perception des usagers),
- Une dimension stratégique (le NMP fait partie de l'image et la crédibilité de la DGI),
- Une dimension organisationnelle et humaine (il vise à faire adhérer tous les partenaires de la DGI au projet de modernisation de l'administration fiscale).
- Une dimension managériale (pour instaurer une flexibilité managériale indépendante en fonctions de l'environnement socioéconomique).

5. Analyse et discussion des résultats

Dans le cadre de cette étude, on rappelle que l'analyse des déterminants Nouveau Management Public (NMP) au sein de l'administration fiscale s'est basée sur une modélisation par régression logistique. Ce type de modèle est particulièrement adapté lorsque la variable à expliquer est qualitative et à plusieurs modalités non ordonnées (dans notre étude, il s'agit du niveau de perception de l'intégration du NMP par les agents de la DGI). Cette méthode permet d'analyser comment différents profils d'agents, exposés à des contextes organisationnels variés, perçoivent et s'approprient les principes du NMP, en comparant les probabilités relatives d'appartenir à une modalité donnée par rapport à une catégorie de référence.

L'analyse repose sur l'articulation des quatre dimensions présentées ci-dessus dans une approche économétrique, la régression logistique multinomiale pour identifier les leviers les plus significatifs de l'appropriation du NMP. Les résultats permettent de mesurer l'influence relative de chaque facteur sur la perception du changement managérial, et présentent les axes d'amélioration. Cette analyse fournit ainsi des enseignements précieux pour adapter les dispositifs de réforme, mieux cibler les actions de modernisation, et renforcer la performance institutionnelle de la DGI dans un objectif de modernisation du management public.

Les résultats obtenus à partir des indicateurs de qualité d'ajustement du modèle de régression logistique multinomiale indiquent une excellente performance statistique. En effet, les valeurs très élevées des trois Pseudo R^2 – Cox and Snell (0,952), Nagelkerke (0,998) et McFadden (0,988) montrent la capacité du modèle à expliquer la quasi-totalité de la variance de la variable dépendante. Il est à noter que malgré que ces indices n'aient pas la même interprétation que le R^2 de la régression linéaire, ils fournissent une indication précieuse sur la pertinence globale du modèle et sur l'adéquation entre les données observées et les prédictions fournies par le modèle.

Tableau 2: tests de Significativité

Cox and Snell	.952
Nagelkerke	.998
McFadden	.988

Source : Auteurs

D'un point de vue analytique, nos résultats suggèrent que les déterminants intégrés dans le modèle à savoir surtout les dimensions organisationnelles, humaines, institutionnelles et technologiques rendent compte alors, de manière très satisfaisante des différences dans les perceptions des agents à l'égard de la mise en œuvre du Nouveau Management Public au sein de la DGI. Cette forte capacité explicative valide empiriquement les hypothèses théoriques formulées et confirme que les logiques d'appropriation du NMP ne sont pas aléatoires, mais bien corrélées à des facteurs structurels et contextuels identifiables.

Tableau3: test de Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	.010	640	1.000
Deviance	.019	640	1.000

Source : Auteurs

Les résultats du test du chi-deux (Chi-Square) pour la régression logistique multinomiale affichent des valeurs extrêmement faibles pour les statistiques Pearson ($\chi^2 = 0,010$) et Deviance ($\chi^2 = 0,019$), avec des degrés de liberté très élevés ($df = 640$), et surtout des niveaux de signification (Sig.) égaux à 1,000.

Cependant, l'analyse de ces résultats une interprétation nuancée, tant sur le plan statistique que dans le cadre de votre étude. Dans un test du chi-deux, un niveau de signification élevé (proche ou égal à 1) indique que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle

s'ajuste correctement aux données. Cependant, des valeurs aussi extrêmes (χ^2 très faibles et $p = 1,000$) sont assez inhabituelles dans les applications réelles.

Tableau4: Model Fitting Information

Model	Model Fitting Criteria			Likelihood Ratio Tests		
	AIC	BIC	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	976.773	991.809	968.773			
Final	300.813	857.130	4.813	963.960	144	.000

Source : Auteurs

Les résultats du tableau Model Fitting Information montrent la qualité et la validité globale du modèle de régression logistique multinomiale utilisé dans votre étude. Ces résultats permettent d'évaluer l'intérêt explicatif des variables indépendantes par rapport à un modèle de référence ne contenant que l'interception (le modèle "vide").

Le critère de vraisemblance (Likelihood Ratio Test), qui compare deux modèles : le modèle "Intercept Only" (ne contenant aucune variable explicative) et le modèle final, intégrant les variables liées aux quatre dimensions des déterminants du NMP. Le Chi-Square associé à ce test est de 963,960, avec 144 degrés de liberté, et un niveau de signification (Sig.) de 0,000, ce qui indique que le modèle final s'ajuste significativement meilleure que le modèle vide.

On note que ces résultats montrent ainsi que l'introduction des variables explicatives dans le modèle améliore fortement la capacité prédictive de la régression. Statistiquement, une valeur de $p < 0,05$ (ici, très nettement inférieure) montre que les variables du modèle expliquent significativement la variable dépendante. Autrement dit, les axes conceptuels mobilisés (liés à l'appropriation du NMP par les usagers de la DGI) contribuent significativement à la variance observée des réponses. Par ailleurs, la forte réduction du -2 Log Likelihood entre le modèle "Intercept Only" (968,773) et le modèle final (4,813) témoigne d'un excellent ajustement.

Egalement, on note que l'AIC (Akaike Information Criterion) et le BIC (Bayesian Information Criterion), bien que généralement utilisés pour comparer plusieurs modèles, confirment également la supériorité du modèle final lorsqu'on constate l'écart très net de 976,773 à 300,813 (AIC) et de 991,809 à 857,130 (BIC). Cela indique un gain substantiel en termes de qualité de l'ajustement avec pénalisation pour le nombre de paramètres.

Dans une perspective globale, variable centrale – « Est-ce que la Nouvelle Gestion Publique (NGP) de la DGI veille à la performance globale de l'entreprise ? » – révèlent une perception nuancée de l'impact des réformes. Seulement 11,7 % des répondants estiment que cette contribution est « forte », tandis que les modalités « semi-forte » (21,8 %), « moyenne » (29,7 %) et surtout « faible » (25,6 %) traduisent une réticence ou une prudence dans l'appréciation. Cette distribution suggère que les principes du NMP axés sur la performance, la responsabilisation sont perçus comme des leviers d'amélioration de la DGI. : Sur le plan des déterminants humains, l'analyse de l'autonomie des agents révèle des résultats importants : Une majorité relative des répondants (36 %) considère que les agents disposent d'un faible pouvoir d'initiative dans le traitement des demandes.

Toutefois, une proportion importante (57,4 %) perçoit une autonomie allant de « moyenne » à « forte ». On note que ces résultats prouvent l'existence de marges de manœuvre pour certains agents, mais aussi d'un manque d'harmonisation dans la diffusion des pratiques managériales fondées sur la délégation, la confiance et la responsabilisation. De plus, le faible taux de satisfaction générale à l'égard des services rendus par la DGI – où près de la moitié des répondants expriment un jugement « faible » interpelle sur les compétences perçues, l'engagement des agents, ainsi que sur la qualité des interactions entre administration et usagers. Les déterminants institutionnels, se traduisent notamment par la perception des usagers quant à la transparence et l'accessibilité des informations fournies par la DGI. Seuls 16,1 % jugent les informations « fortement » claires et accessibles, tandis que 39,4 % (regroupant les jugements « nuls » et « faibles ») pointent un déficit en matière de communication institutionnelle. Cette

situation limite l'appropriation des règles fiscales et compromet la logique de responsabilisation qui est au cœur du NMP. Plus particulièrement, elle renforce aussi la perception d'un écart entre l'administration fiscale et les usagers dans une logique principalement de performance et de service public modernisé.

Tableau 5 : Résultats du modèle

		N	Marginal Percentage
	nul	36	11.4%
Globalement, est-ce que la NGP de la DGI	faible	81	25.6%
veille- elle à la performance globale de	Moyen	94	29.7%
l'entreprise ?	semi Fort	69	21.8%
	Forte	37	11.7%
	Moins de 5	87	27.4%
	Entre 5 et 15	73	23.0%
Votre effectif Total?	Entre 15 et 50	82	25.9%
	Entre 50 et 100	45	14.2%
	Plus de 100	30	9.5%
	Moins de 2 ans	16	5.0%
	Entre 2 et 5 ans	91	28.7%
L'age de l'entreprise?	Entre 5 et 10 ans	129	40.7%
	Entre 10 et 20 ans	75	23.7%
	Plus de 20 ans	6	1.9%
	Moins de 50000dh	28	8.8%
	Entre 50 et 150000dh	23	7.3%
Votre chiffre d'affaire en 2023?	Entre 150 et 500000dh	123	38.8%
	Entre 50 et 1000000dh	136	42.9%
	Plus de 1000000	7	2.2%
	nul	61	19.2%
La DGI émet-elle des informations	faible	64	20.2%
complètes, claires et facilement	Moyen	126	39.7%
accessibles ?	semi Fort	15	4.7%
	Forte	51	16.1%
	nul	18	5.7%
Globalement, Est-ce que vous êtes	faible	155	48.9%
satisfaites des services rendus par la DGI ?	Moyen	71	22.4%
	semi Fort	55	17.4%
	Forte	18	5.7%
	0	221	69.7%
Pensez-vous que les objectifs de	Oui	32	10.1%
performance fixés par la DGI influencent	Non	3	0.9%
positivement la qualité du service rendu ?	3	35	11.0%
	4	26	8.2%
	nul	12	3.8%
Trouvez-vous que l'adoption du NMP par	faible	98	30.9%
la DGI facilite vos obligations fiscales ?	Moyen	13	4.1%
	semi Fort	86	27.1%
	Forte	108	34.1%
	nul	7	2.2%
Pensez-vous que les agents de la DGI	faible	114	36.0%
disposent de plus d'autonomie pour traiter	Moyen	14	4.4%
les demandes des contribuables ??	semi Fort	93	29.3%
	Forte	89	28.1%
	nul	17	5.4%
Votre niveau de confiance par rapport à	faible	95	30.0%
l'administration fiscale?	Moyen	17	5.4%
	semi Fort	103	32.5%
	Forte	85	26.8%
Valid		317	100.0%
Missing		29	
Total		346	
Subpopulation		197 ^a	

a. The dependent variable has only one value observed in 194 (98.5%) subpopulations.

Source : Auteurs

Enfin, les déterminants technologiques et informationnels montrent un certain potentiel : une majorité relative des répondants estime que l'adoption des outils du NMP par la DGI facilite leurs obligations fiscales (34,1 % « forte » et 27,1 % « semi-forte »). Ces résultats révèlent que la modernisation technologique via les plateformes numériques, la simplification des procédures ou la télédéclaration génèrent un développement de la productivité de la DGI.

Toutefois, il est à noter que l'impact positif de ces innovations reste conditionné par leur adéquation avec les besoins réels des utilisateurs, leur ergonomie, ainsi que le soutien offert aux contribuables pour les maîtriser. Globalement, les résultats du modèle offrent une analyse multidimensionnelle et équilibrée de l'appropriation du NMP de la DGI : Ils confirment la pertinence d'une approche analytique combinant dimensions structurelles, humaines, institutionnelles et technologiques.

Globalement, notre étude a mis en évidence une adhésion partielle des agents de la DGI aux principes du NMP, conditionnée par des facteurs tels que l'autonomie décisionnelle, la clarté des objectifs stratégiques et la qualité du pilotage interne. Ces résultats rejoignent ceux de Mahmoud & Othman (2024) qui, à travers une étude de cas sur la municipalité du Grand Amman, soulignent que l'adoption du NMP dans les pays en développement repose fortement sur la formation, l'implication des cadres intermédiaires et la communication managériale. Toutefois, au Maroc l'appropriation du NMP est souvent formelle plutôt que fonctionnelle, indiquant que les outils sont bien introduits, mais parfois déconnectés des pratiques effectives. Ce constat se rapproche de celui de Santos et al. (2023), qui analysent les effets symboliques de certaines réformes lorsque celles-ci ne sont pas accompagnées d'un changement profond des modes de fonctionnement.

Également, notre analyse révèle que la résistance au changement, la centralisation des décisions et la culture administrative verticale constituent des freins majeurs à la diffusion du NMP. Ce constat est partagé par plusieurs études empiriques, notamment Castellini et al. (2025), qui observent des comportements isomorphes dans les municipalités italiennes : les outils du NMP sont adoptés pour se conformer aux normes, sans réelle intégration dans les processus décisionnels. Dans votre contexte, ces obstacles sont accentués par une tension entre les logiques de performance introduites par la réforme et les pratiques enracinées dans la culture fiscale traditionnelle. Ce phénomène d'hybridation mal maîtrisée entre bureaucratie et logique managériale est également mis en évidence dans la revue de Kattel et al. (2023), qui soulignent l'ambiguïté des effets du NMP sur les politiques publiques d'innovation.

Enfin, notre modélisation montre que la présence d'un leadership local fort et d'un pilotage stratégique lisible améliore significativement l'appropriation des outils de performance. Ce résultat rejoint les analyses de Ferlie et al. (1996) sur les réformes néo-managériales dans les organisations publiques britanniques, ainsi que les conclusions de Bouckaert & Halligan (2008) sur l'importance de l'alignement entre les niveaux stratégique et opérationnels dans la conduite du changement.

6. Conclusion

L'objectif de ce travail était d'identifier et d'analyser les principaux déterminants de l'implémentation du Nouveau Management Public (NMP) par la Direction Générale des Impôts (DGI). L'analyse empirique, fondée sur une enquête par questionnaire et une modélisation par régression logistique multinomiale a montré que des facteurs organisationnels (autonomie décisionnelle, clarté des objectifs, qualité du pilotage) apparaissent comme des leviers déterminants de l'adhésion au NMP. D'autre part, des obstacles persistants ont été identifiés, notamment le manque de formation et l'insuffisance des de traitements des réclamations. Par ailleurs, la culture organisationnelle impacte ainsi, l'appropriation des outils managériaux.

Ces résultats confirment l'importance d'une approche contextualisée des réformes de management public, tenant compte à la fois des contraintes institutionnelles, des dynamiques

internes et des perceptions des usagers. La réussite d'une réforme réside ainsi dans la transposition d'outils standards et leur adaptation aux réalités du terrain, dans la mobilisation des agents, et dans la construction d'un cadre de gouvernance fondé sur la confiance et la transparence. Cette recherche présente néanmoins certaines limites : D'abord, la collecte des données s'est appuyée sur un échantillon des usagers, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble de la DGI. Ensuite, les données recueillies sont auto-déclarées, ce qui introduit un biais de perception ou de désirabilité sociale dans les réponses. Par ailleurs, la nature transversale de l'enquête ne permet pas d'évaluer l'évolution des comportements dans le temps ni de mesurer l'effet différé des réformes sur la culture organisationnelle.

Ainsi il est pertinent d'étendre l'analyse à d'autres institutions publiques marocaines, afin de comparer les dynamiques d'appropriation du NMP selon les secteurs et les cultures administratives. Une approche comparative avec d'autres pays de la région MENA ou d'Afrique subsaharienne permettrait également d'identifier des modèles hybrides de management public adaptés aux contextes du Sud. D'un point de vue méthodologique, l'intégration d'une approche longitudinale, basée sur le suivi des indicateurs de performance dans le temps, permettrait de mieux évaluer les effets structurels des réformes. L'implication directe des agents dans la co-construction des indicateurs et des outils de pilotage représenterait un levier important pour renforcer leur appropriation et leur légitimité. Enfin, sur le plan opérationnel, les résultats invitent à développer des dispositifs de formation managériale ciblée, à renforcer les espaces de dialogue interne, et à instaurer des mécanismes de feedback réguliers. Ces leviers soutiendront l'innovation administrative, et la consolideront en dernier lieu l'ancrage du NMP pour gouvernance publique durable et efficiente.

References:

- (1). Bezes, P. (2005). **Le New Public Management et la réforme de l'État en France.** *Revue française d'administration publique*, 115(3), 101–131.
- (2). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). **Managing Performance: International Comparisons.** London: Routledge.
- (3). Caiden, G. E. (2006). **Public Administration and Development: The Weakest Link in Reforming Governance and Improving Performance.** *International Journal of Public Administration*, 29(3), 171–176.
- (4). Castellini, M., Ferrario, C., & Riso, D. (2025). **Integrated risk and performance management in municipalities: An empirical analysis of Italian local governments.** *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2023-0210>
- (5). Common, R. (2001). **Public Management and Policy Transfer in Southeast Asia.** Ashgate.
- (6). Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). **L'acteur et le système.** Paris : Seuil.
- (7). El Alaoui, M., & Machrouhi, B. (2024). **Quelle contribution de la gouvernance publique au développement durable ? Une lecture à la lumière du Nouveau Management Public.** *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 5(2). <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1732>
- (8). Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). **The New Public Management in Action.** Oxford: Oxford University Press.
- (9). Hood, C. (1991). **A Public Management for all Seasons?** *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- (10). Kattel, R., Drechsler, W., Karo, E., & Lember, V. (2023). **New Public Management and Innovation Policy: A Systematic Literature Review.** University College London

- (UCL) Institute for Innovation and Public Purpose. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publications/2023/mar/new-public-management-and-innovation-policy-systematic-literature-review>
- (11). Mahmoud, A., & Othman, A. (2024). **The Impact of New Public Management Reforms on Human Resource Practices in Jordanian Local Government: A Case Study of the Greater Amman Municipality.** *Vision: The Journal of Business Perspective*, 28(1). <https://doi.org/10.1177/0258042X231185216>
 - (12). Moynihan, D. P. (2008). **The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform.** Princeton University Press.
 - (13). Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.** Addison-Wesley.
 - (14). Pollitt, C. (2013). **New Perspectives on Public Services: Place and Technology.** Oxford University Press.
 - (15). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). **Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State** (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
 - (16). Rouban, L. (2009). **Réformer l'administration : oui, mais laquelle ?** *Revue française d'administration publique*, 129(1), 9–17.
 - (17). Santos, J. A., Galvão, R. B., Tavares, R., Pacheco, D., & Vieira, K. R. (2023). **The New Public Management (NPM): A bibliometric analysis and systematic review.** *Central European Journal of Public Policy*, 17(1), 1–19. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2023-0006>
 - (18). Schick, A. (1998). **Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand Reforms.** *The World Bank Research Observer*, 13(1), 123–131.
 - (19). Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). **Performance Management in the Public Sector.** Routledge.

Annexes : Présentation de l'enquête

L'enquête s'est déroulée en plusieurs étapes méthodologiques rigoureuses : Tout d'abord, un **guide d'entretien** a été élaboré afin de structurer la collecte des données et garantir la pertinence des réponses. Cet outil a été administré à un **échantillon représentatif** d'entreprises situées dans les principaux pôles industriels du textile, à savoir **Rabat, Casablanca, Marrakech, Agadir, Fès et Tanger**. La représentativité géographique de l'échantillon a été déterminée afin d'assurer une vision globale des pratiques managériales et des disparités éventuelles entre les différentes régions.

Une fois la phase de collecte initiée, des **mécanismes de contrôle et d'évaluation** ont été mis en place afin de garantir la qualité des données recueillies. Cette étape a impliqué des vérifications sur terrain, permettant d'identifier d'éventuelles incohérences et d'ajuster les guides d'entretien en conséquence. Ainsi, les **guides d'entretien non conformes** ont été éliminés sur la base de plusieurs critères de validation. Un questionnaire était annulé dans les cas suivants : lorsqu'un même responsable était interrogé plusieurs fois, lorsqu'un répondant cochant plusieurs réponses contradictoires à une question fermée, lorsqu'un répondant fournissait des réponses hors sujet (réclamations, suggestions inappropriées), ou encore lorsque le questionnaire était complété par une personne non habilitée au sein de l'entreprise.

Une fois cette phase de validation achevée, nous avons procédé au **dépouillement et à l'analyse des données**. Ce processus a nécessité la **saisie des réponses, le traitement statistique et la production de tableaux croisés et de graphiques analytiques**, permettant d'identifier les tendances émergentes et d'évaluer les écarts entre qualité perçue et qualité attendue. Afin d'approfondir l'interprétation des résultats, **des tests statistiques** ont été

effectués afin d'évaluer la significativité des différences observées et de dégager des conclusions robustes pour construire des mesures proxy de la performance globale de la DGI. L'ensemble de la collecte s'est déroulé sur une période de **15 mois, du 1^{er} Mai 2024 au 31 décembre 2024**, et a mobilisé plusieurs **canaux de communication** : entretiens individuels sur le terrain, envoi de questionnaires par email et entretiens téléphoniques. À l'issue de cette période, **400 guides d'entretiens ont été retenus sur un total de 346 traités**, ce qui correspond à un **taux d'acceptation de 77 %**. Par ailleurs, **54 guides d'entretien ont été rejetés** lors du processus de dépouillement, en raison de la non-conformité de certaines réponses avec les critères de validation préalablement établis. Les analyses finales ont permis de **dégager des conclusions précises** sur les performances du NMP dans la DGI, tout en mettant en évidence **les principales limites et les perspectives d'amélioration**. Cette méthodologie garantit ainsi une évaluation fiable pour l'optimisation des pratiques managériales dans le secteur public.