

## Modes de gestion publique comparés : le Maroc face aux trajectoires du Nouveau Management Public

### Comparative Public Management Models: Morocco and the Trajectories of New Public Management

**Noureddine YAHYA, (Enseignant-Chercheur)**  
CRMEF TANGER-TETOUAN-ALHOCEIMA

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | 47 RUE ORDON AL HOCEIMA MAROC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.                                                                  |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Citer cet article</b>            | EL OMRANI, A., FAKHRADDINE, M., & TOUHAMI, L. (2026). Modes de gestion publique comparés : le Maroc face aux trajectoires du Nouveau Management Public. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 457–481.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.23395159">https://doi.org/10.5281/zenodo.23395159</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Received: 17/09/2026

Accepted: 24/10/2026

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**  
ISSN: 2658-8455  
Volume 7, Issue 13 (2026)

## Modes de gestion publique comparés : le Maroc face aux trajectoires du Nouveau Management Public

### Résumé :

Depuis les années 1980, le Nouveau Management Public (NPM) a servi de référentiel aux réformes administratives des pays de l'OCDE, puis à celles de nombreux pays en développement. Si la littérature sur l'hybridation du NPM est abondante, il n'existe pas, à notre connaissance, de grille comparative systématique qui situe la trajectoire marocaine, sur la longue durée (1990-2026), par rapport aux pays pionniers à l'aide de dimensions et d'indicateurs explicites. L'article répond à la question suivante : comment et pourquoi les instruments du NPM sont-ils traduits et recomposés au Maroc, pays de tradition napoléonienne aux capacités institutionnelles contraintes ? La démarche est une étude de cas comparée qualitative, de nature exploratoire et interprétative, fondée sur une analyse de contenu d'un corpus de 75 documents (textes juridiques, rapports institutionnels et travaux évalués par les pairs) arrêté en mai 2026. Cinq trajectoires (Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie, France, Maroc) sont codées selon huit dimensions. Les résultats montrent que le Maroc a adopté tôt les instruments de marché (privatisations dès 1993, gestion déléguée, régulation sectorielle), puis les instruments de performance budgétaire (2001-2015), tout en limitant l'autonomie managériale réelle des gestionnaires. L'article propose une typologie à deux axes (marchandisation et autonomie managériale), identifie trois facteurs explicatifs (dépendance au chemin, capacités institutionnelles, pression externe) confrontés à des explications concurrentes, et formule des recommandations de séquençage.

**Mots clés :** Nouveau Management Public ; gestion axée sur les résultats ; réforme administrative ; traduction ; hybridation ; Maroc ; gouvernance publique comparée.

**Classification JEL :** H83

**Type du papier :** Étude de cas comparée qualitative fondée sur une analyse documentaire (recherche conceptuelle et exploratoire).

### Abstract:

Since the 1980s, New Public Management (NPM) has served as the reference framework for administrative reforms in OECD countries and later in many developing countries. Although the literature on NPM hybridization is extensive, there is, to our knowledge, no systematic comparative grid that positions Morocco's long-term trajectory (1990-2026) against pioneer countries using explicit dimensions and indicators. This article addresses the following question: how and why are NPM instruments translated and recombined in Morocco, a country with a Napoleonic tradition and constrained institutional capacities? The design is a qualitative comparative case study, exploratory and interpretive, based on a content analysis of a corpus of 75 documents (legal texts, institutional reports and peer-reviewed studies) closed in May 2026. Five trajectories (United Kingdom, New Zealand, Australia, France, Morocco) are coded along eight dimensions. The results show that Morocco adopted market instruments early (privatization from 1993, delegated management, sector regulation), followed by performance budgeting instruments (2001-2015), while limiting the actual managerial autonomy of public managers. The article proposes a two-axis typology (marketization and managerial autonomy), identifies three explanatory factors (path dependence, institutional capacities, external pressure) tested against competing explanations, and formulates sequencing recommendations.

**Keywords:** New Public Management; results-based management; administrative reform; translation; hybridization; Morocco; comparative public governance.

**JEL Code:** H83

**Paper type:** Qualitative comparative case study based on documentary analysis (conceptual and exploratory research).

## 1. Introduction

À partir de la fin des années 1970, plusieurs administrations des pays industrialisés ont engagé des réformes qui visaient à substituer au modèle bureaucratique fondé sur la règle, la hiérarchie et le contrôle des moyens un mode de gestion inspiré des pratiques des entreprises privées, centré sur les résultats, la responsabilisation des gestionnaires et la mise en concurrence. Hood (1991) a désigné cet ensemble de doctrines par l'expression de **New Public Management** (NPM), en soulignant qu'il ne s'agissait pas d'un programme unique mais d'un assemblage de composantes dont le dosage varie selon les pays. La diffusion de ces doctrines dans l'OCDE a été inégale (Hood, 1995 ; Pollitt et Bouckaert, 2017). Elle s'est ensuite étendue aux pays en développement, notamment par l'intermédiaire des programmes d'ajustement structurel, des prêts de la Banque mondiale et de l'assistance technique de l'OCDE (Manning, 2001 ; Common, 1998).

Le Maroc s'inscrit dans ce mouvement. Dès les années 1990, l'État a engagé un programme de privatisation (Royaume du Maroc, 1990), libéralisé les télécommunications (Royaume du Maroc, 1997) et développé la gestion déléguée des services urbains (Catusse, 2008). La réforme budgétaire lancée en 2001 (globalisation des crédits, contractualisation, cadre de dépenses à moyen terme) a été consolidée par la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances (LOF) de 2015 (Royaume du Maroc, 2015 ; Zouhair et Amedjar, 2020). D'autres chantiers ont suivi : déconcentration administrative (Royaume du Maroc, 2018), simplification des procédures (Royaume du Maroc, 2020), réforme des établissements et entreprises publics (Royaume du Maroc, 2021a, 2021b), modification du statut général de la fonction publique (Royaume du Maroc, 2024) et programme de performance du secteur public « Ennajaa » soutenu par la Banque mondiale (2021). Ces réformes empruntent le vocabulaire et une partie des outils du NPM, mais leur mise en œuvre diffère sensiblement de celle des pays pionniers.

L'état de l'art permet de situer cette étude. La littérature comparative internationale a montré que le NPM s'est diffusé de manière différenciée selon les traditions administratives (Painter et Peters, 2010 ; Kickert, 2007) et que les réformes se superposent par couches successives plutôt qu'elles ne se remplacent (Christensen et Lægreid, 2007 ; Lodge et Gill, 2011). Pour les pays en développement, plusieurs travaux ont mis en garde contre l'importation de réformes exigeant des préalables institutionnels absents (Schick, 1998 ; Polidano, 1999) et contre le mimétisme institutionnel qui produit des organisations qui « ressemblent » à un État performant sans en avoir les capacités (Pritchett, Woolcock et Andrews, 2013). Au Maroc, les travaux récents portent principalement sur un pilier à la fois : la gestion axée sur les résultats (Zouhair et Amedjar, 2020 ; El Alaoui et Karim, 2026), la réforme des établissements et entreprises publics (El Bahi, Charef et Bourjila, 2025) ou la régionalisation (Cour des comptes, 2023).

Le vide que cet article entend combler est double. D'une part, il n'existe pas, à notre connaissance, de grille comparative systématique qui intègre simultanément les principaux piliers de la réforme marocaine et les confronte, selon des dimensions explicites, aux trajectoires des pays pionniers. D'autre part, la séquence marocaine antérieure à 2000 (privatisations, régulation sectorielle, gestion déléguée) est rarement intégrée aux analyses du NPM au Maroc, ce qui conduit à sous-estimer le degré de marchandisation du cas marocain.

La question de recherche est formulée ainsi : **comment et pourquoi les instruments du NPM sont-ils traduits et recomposés dans un contexte napoléonien à capacités institutionnelles contraintes comme celui du Maroc ?** Elle se décline en trois sous-questions articulées à trois objectifs : (SQ1) quels instruments du répertoire NPM le Maroc a-t-il adoptés, selon quelle séquence et par quels canaux ? (SQ2) en quoi la trajectoire marocaine converge-t-elle avec celles des pays pionniers et en quoi s'en écarte-t-elle, selon une grille de dimensions commune ? (SQ3) quels facteurs institutionnels, politiques et de capacité expliquent ces convergences et ces divergences, et quelles implications en tirer pour la poursuite de la réforme ?

L'article vise une triple contribution. Sur le plan théorique, il opérationnalise les concepts de transfert, d'isomorphisme et de traduction dans un modèle conceptuel assorti de propositions. Sur le plan empirique, il propose une grille de codage comparative et une typologie à deux axes qui repositionnent le Maroc en tenant compte de la séquence 1990-2000. Sur le plan managérial, il formule des recommandations hiérarchisées et rattachées à des constats précis, à l'intention des principaux acteurs de la réforme.

Le choix des cas repose sur des critères explicites, développés dans la méthodologie. Le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Australie sont retenus comme cas pionniers de tradition Westminster, largement documentés. La France est retenue parce qu'elle partage avec le Maroc la tradition napoléonienne et parce que la LOLF de 2001 a directement inspiré la LOF marocaine. D'autres cas pertinents (Pays-Bas, pays nordiques, Tunisie ou Algérie) ont été écartés pour des raisons d'accessibilité et d'homogénéité documentaires ; leur intégration constitue une piste de recherche.

L'article est organisé comme suit. La section 2 présente la revue de littérature et le cadre théorique, qui aboutit à un modèle conceptuel. La section 3 expose la méthodologie (design, sélection des cas, corpus, grille de codage). La section 4 analyse les quatre trajectoires de référence selon une grille commune. La section 5 examine la trajectoire marocaine. La section 6 propose l'analyse comparative et la discussion. La conclusion répond à la question de recherche, précise les contributions, les limites et les perspectives.

## 2. Revue de littérature et cadre théorique

### 2.1. Genèse et périodisation du Nouveau Management Public

Le terme de New Public Management a été proposé par Hood (1991) pour caractériser les réformes engagées depuis la fin des années 1970 au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande et en Australie, puis dans d'autres pays de l'OCDE. Dunleavy et Hood (1994) décrivent ce mouvement comme le passage d'une « administration publique » fondée sur la règle à une « gestion publique » fondée sur la désagrégation des organisations, la concurrence et l'incitation. La diffusion de ces doctrines est souvent présentée sous forme de vagues. Cette présentation doit toutefois être maniée avec prudence : les dates de démarrage varient selon les pays, les phases se chevauchent et les réformes nouvelles s'ajoutent aux anciennes plutôt qu'elles ne les remplacent, selon une logique de sédimentation ou de « couches » (Christensen et Lægreid, 2007 ; Pollitt et Bouckaert, 2017 ; Mahoney et Thelen, 2010). Le tableau 1 propose une périodisation indicative qui tient compte de ces chevauchements.

**Tableau 1. Périodisation indicative des réformes inspirées du Nouveau Management Public**

| Séquence                               | Période indicative                       | Exemples de pays et de réformes                                                                                                                      | Instruments dominants                                                                                   |
|----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Managérialisme et réduction des coûts  | 1979-début des années 1990               | Royaume-Uni (privatisations, Next Steps, 1988) ; Australie (Financial Management Improvement Program, 1984) ; Nouvelle-Zélande (lois de 1986 à 1989) | Réduction des coûts, privatisations, agencification, budgets de programmes                              |
| Marché et contractualisation           | Années 1990                              | Royaume-Uni (Citizen's Charter, 1991) ; Australie (corporatisation) ; Maroc (privatisations à partir de 1993)                                        | Quasi-marchés, contrats de performance, comptabilité d'exercice, régulation sectorielle                 |
| Diffusion de la performance budgétaire | Fin des années 1990-années 2000          | France (LOLF, 2001) ; Maroc (réforme budgétaire de 2001) ; nombreux pays en développement                                                            | Budgétisation par programmes, indicateurs de performance, cadres de dépenses à moyen terme              |
| Correctifs « post-NPM » superposés     | À partir des années 2000, selon les pays | Australie (Ahead of the Game, 2010) ; Nouvelle-Zélande (Better Public Services, 2011) ; Royaume-Uni (Government Digital Service, 2011)               | Coordination transversale, gouvernance numérique, coproduction, sans abandon des instruments antérieurs |

Source : élaboré par l'auteur à partir de Hood (1991, 1995), Keating et Holmes (1990), Boston et al. (1996), Christensen et Lægreid (2007), Halligan (2007), Lodge et Gill (2011) et Pollitt et Bouckaert (2017).

Le tableau 1 appelle deux remarques. D'une part, l'Australie appartient dès 1984 à la première séquence, ce qui la distingue d'une adoption tardive. D'autre part, la phase « post-NPM » ne constitue pas une rupture généralisée : Lodge et Gill (2011) montrent, à propos de la Nouvelle-Zélande, que les instruments du NPM ont été largement conservés et complétés par des dispositifs de coordination, ce qui justifie de parler de correctifs superposés plutôt que de remplacement.

## **2.2. Fondements théoriques et pluralité doctrinale**

Hood (1991) insiste sur le caractère composite du NPM, qui résulte de la rencontre de deux courants. Le premier est issu de la nouvelle économie institutionnelle et de la théorie du choix public. Niskanen (1971) décrit le bureaucrate comme un agent qui cherche à maximiser son budget, ce qui conduit à recommander la mise en concurrence, la séparation entre acheteur et prestataire et la contractualisation. Le second courant est managérialiste : il postule que les techniques de gestion du secteur privé peuvent être transposées, sous certaines conditions, à l'administration et qu'il faut « laisser les gestionnaires gérer » en leur donnant autonomie et responsabilité. Ces deux courants ne sont pas pleinement compatibles, puisque le premier tend à centraliser le contrôle par le contrat tandis que le second plaide pour la discrétion managériale (Hood, 1991). Cette tension explique en partie la diversité des combinaisons nationales.

L'ouvrage d'Osborne et Gaebler (1992), *Reinventing Government*, a popularisé aux États-Unis la formule d'un État qui « tient le gouvernail plutôt que de ramer ». Il s'agit d'un ouvrage de vulgarisation nord-américain, publié après les principales réformes britanniques, néo-zélandaises et australiennes ; son influence sur ces réformes doit donc être relativisée, même s'il a contribué à la diffusion internationale du vocabulaire managérial. Le postulat de transférabilité des techniques de gestion a lui-même été discuté : Pollitt et Bouckaert (2017) soulignent que les spécificités du secteur public (finalités multiples, responsabilité politique, droit public) limitent la transposition mécanique des outils privés.

Au-delà des pays d'origine, le NPM peut être caractérisé par un ensemble de composantes récurrentes : la désagrégation des grandes administrations en unités dotées d'un mandat opérationnel ; l'introduction de mécanismes de concurrence (externalisation, quasi-marchés, partenariats public-privé) ; l'adoption de styles de gestion issus du secteur privé ; la définition de normes et d'indicateurs de performance explicites ; le passage du contrôle des moyens au contrôle des résultats ; et l'orientation vers l'utilisateur (Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2017). Ces composantes servent de base aux dimensions de comparaison retenues dans la section 3.

## **2.3. Traditions administratives comparées**

La réception du NPM dépend des traditions administratives dans lesquelles il s'insère (Painter et Peters, 2010). La littérature distingue généralement une tradition anglo-saxonne ou Westminster, caractérisée par une faible codification juridique de l'administration et une conception instrumentale de l'État ; une tradition napoléonienne, fondée sur le droit administratif, un corps de fonctionnaires statutaires et une centralisation historique ; une tradition germanique, marquée par le légalisme et le fédéralisme ; et une tradition scandinave, associée à la décentralisation et à la négociation sociale. Kickert (2007) montre que les pays de tradition napoléonienne (France, Italie, Espagne) ont adopté le NPM plus tardivement et de façon plus sélective, en l'encadrant juridiquement. Les Pays-Bas sont souvent rattachés à un modèle consensuel continental proche de la tradition germanique, et non au modèle nordique (Painter et Peters, 2010 ; Kickert, 2007).

L'opposition entre traditions Westminster et napoléonienne doit cependant être nuancée. La France a multiplié les opérateurs et agences dotés de la personnalité morale (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Agence nationale pour la rénovation urbaine, Pôle emploi), au point que Bezes et Siné (2011) évoquent une forme d'agencification « à la française

». Le Maroc dispose également d'un tissu dense d'établissements publics et d'agences de régulation dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, comme l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT) ou l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC). La question pertinente n'est donc pas l'existence d'agences, mais le degré réel d'autonomie et de contrôle dont elles disposent (Verhoest et al., 2010). Le tableau 2 synthétise ces traditions.

**Tableau 2. Traditions administratives et rapport au Nouveau Management Public**

| Tradition administrative                | Pays représentatifs                                         | Traits caractéristiques                                                                                                 | Rapport au NPM                                                                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Anglo-saxonne ou Westminster            | Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie                    | Faible codification juridique, fonction publique unifiée, responsabilité ministérielle devant le Parlement              | Adoption précoce et étendue, souvent rapide                                            |
| Napoléonienne                           | France, Italie, Espagne ; Maroc par héritage du protectorat | Droit administratif, corps statutaires, centralisation ; présence d'opérateurs et d'établissements publics sous tutelle | Adoption plus tardive, sélective et encadrée par le droit                              |
| Germanique ou consensuelle continentale | Allemagne, Pays-Bas                                         | Légalisme, fédéralisme ou consociativisme, négociation entre acteurs                                                    | Adoption sélective, souvent au niveau local                                            |
| Scandinave                              | Suède, Danemark, Norvège                                    | Décentralisation ancienne, agences autonomes anciennes, culture de la négociation                                       | Modernisation managériale sélective, combinée tôt à des préoccupations de coordination |

*Source : élaboré par l'auteur à partir de Painter et Peters (2010), Kickert (2007), Bezes et Siné (2011) et Pollitt et Bouckaert (2017).*

## 2.4. Évaluations empiriques et controverses

Trois décennies après son apparition, le NPM fait l'objet d'évaluations contrastées. Hood et Dixon (2015) ont examiné l'évolution de l'administration centrale britannique entre 1980 et 2010. Ils concluent que les coûts de fonctionnement ont augmenté en termes réels, que la qualité du service ne s'est pas nettement améliorée et que la rotation élevée des hauts fonctionnaires a pu affaiblir la mémoire institutionnelle. Selon leur propre conclusion, après trente ans de réformes, l'administration centrale britannique « coûtait un peu plus et fonctionnait un peu moins bien » qu'au début de la période (Hood et Dixon, 2015). La méta-analyse de Pollitt et Dan (2011), portant sur plus de cinq cents études européennes, aboutit à un constat plus nuancé : les réformes ont souvent produit des effets sur les processus et les produits, mais les preuves d'amélioration des résultats finaux (outcomes) sont rares et dépendent fortement du contexte. Les critiques portent également sur les effets pervers de la mesure de la performance (manipulation des indicateurs, concentration sur ce qui est mesuré), sur la réduction du citoyen à la figure du client et sur la fragmentation produite par l'agencification (Christensen et Lægreid, 2007). Plusieurs propositions alternatives sont apparues : la nouvelle gouvernance publique, qui met l'accent sur les réseaux et la coproduction (Osborne, 2006), et la gouvernance de l'ère numérique, qui insiste sur la réintégration des services et la numérisation (Dunleavy et al., 2006). Ces approches n'abandonnent pas les outils de performance mais les complètent par des mécanismes de coordination. Lodge et Gill (2011) parlent à ce propos d'un « mythe » du post-NPM, les instruments antérieurs restant largement en place. Christensen et Lægreid (2011) proposent le concept d'hybridation pour désigner la coexistence de logiques wébérienne, managériale et de gouvernance au sein d'une même administration. La controverse principale oppose ainsi une lecture convergente, selon laquelle le NPM constitue un modèle universel que les pays adoptent avec plus ou moins de retard, et une lecture divergente, selon laquelle chaque pays traduit et recompose les instruments en fonction de ses institutions (Pollitt et Bouckaert, 2017). Cette seconde lecture est mieux étayée empiriquement dans les pays de l'OCDE, mais elle reste peu mobilisée de manière systématique pour les pays en développement de tradition napoléonienne.

## 2.5. Le NPM dans les pays en développement et au Maroc

Schick (1998) a montré que les réformes néo-zélandaises reposaient sur des préalables (marchés fonctionnels, respect des contrats, fonction publique professionnelle, systèmes comptables fiables) dont la plupart des pays en développement ne disposent pas ; il recommande de consolider d'abord les règles et contrôles formels avant de libérer les gestionnaires. Polidano (1999) et Manning (2001) observent que l'adoption du NPM dans ces pays a été partielle et souvent cantonnée aux instruments les plus visibles, sans transformation profonde des pratiques. Andrews, Pritchett et Woolcock (2013) et Pritchett, Woolcock et Andrews (2013) parlent de « mimétisme isomorphe » : les États adoptent les formes des institutions performantes (lois, organigrammes, indicateurs) sans en acquérir les fonctions, ce qui conduit à des « pièges de capacité ».

Les travaux consacrés au Maroc confirment en partie ces constats. Zouhair et Amedjar (2020) retracent la réforme budgétaire depuis la circulaire du Premier ministre n° 12/2001, qui a introduit la globalisation des crédits, la contractualisation et les cadres de dépenses à moyen terme, jusqu'à la LOF de 2015. El Alaoui et Karim (2026) concluent que la gestion axée sur les résultats a amélioré la programmation pluriannuelle et la transparence budgétaire, mais que son impact reste limité par l'insuffisance des capacités institutionnelles, la prédominance d'une culture procédurale et une faible appropriation politique. El Bahi, Charef et Bourjila (2025) relèvent, à propos de la réforme des établissements et entreprises publics, des difficultés de mise en œuvre liées à l'inertie administrative et à l'insuffisance des outils de suivi. La Cour des comptes (2023) documente des retards importants dans la mise en œuvre de la déconcentration. Ces travaux, centrés sur un pilier, ne proposent pas de comparaison systématique avec les pays pionniers, ce qui confirme le vide identifié en introduction.

## 2.6. Cadre analytique : transfert, isomorphisme et traduction

Trois corpus théoriques permettent d'expliquer pourquoi un pays importe une partie du répertoire NPM tout en produisant une trajectoire différente de celle des pays pionniers. Le premier est la littérature sur le transfert de politiques publiques. Dolowitz et Marsh (1996, 2000) distinguent les transferts volontaires, motivés par la recherche de solutions à des problèmes internes, et les transferts contraints, imposés par des acteurs externes tels que les organisations internationales ; ils distinguent également plusieurs degrés de transfert (copie, émulation, combinaison, inspiration). Appliqué au Maroc, ce cadre conduit à distinguer les impulsions internes, comme le diagnostic de la Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD, 2021), et les impulsions externes, comme les prêts conditionnés et l'assistance technique de la Banque mondiale (2021) ou les recommandations de l'OCDE (2023).

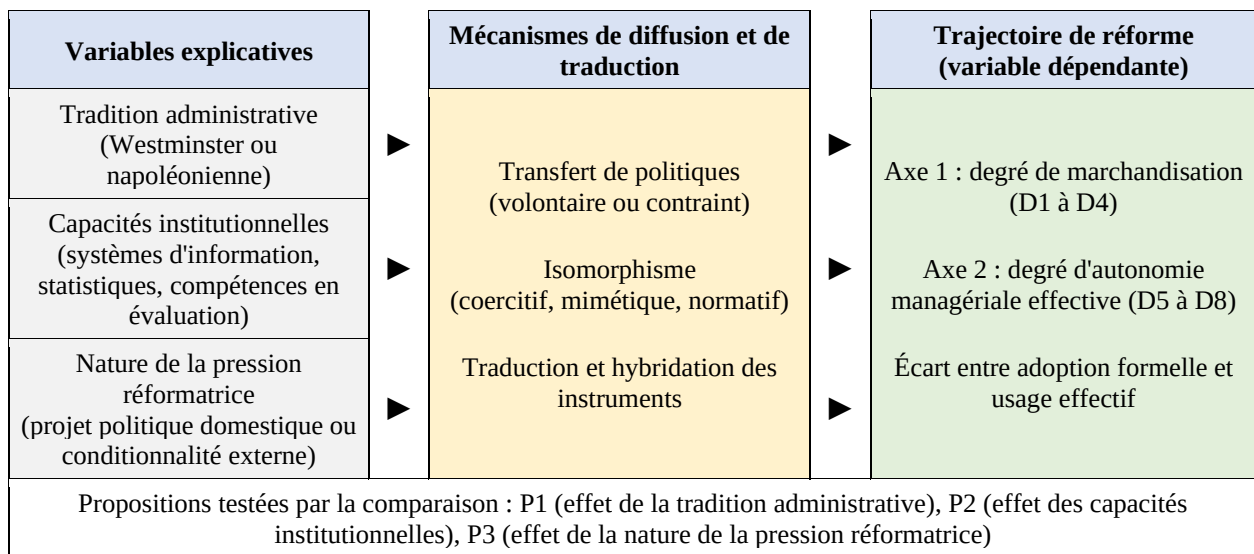
Le deuxième corpus est la théorie néo-institutionnaliste de l'isomorphisme. DiMaggio et Powell (1983) distinguent l'isomorphisme coercitif, résultant de pressions formelles ou informelles exercées par des organisations dont on dépend ; l'isomorphisme mimétique, par lequel une organisation imite celles qu'elle perçoit comme légitimes en situation d'incertitude ; et l'isomorphisme normatif, lié à la professionnalisation et à la circulation des experts. Ces trois mécanismes peuvent être repérés dans la trajectoire marocaine : coercitif dans le cas des prêts conditionnés, mimétique dans la reprise de l'architecture de la LOLF française, normatif à travers la formation des cadres et la circulation des consultants. Common (1998) applique cette grille à la globalisation du NPM et souligne que la convergence des discours n'implique pas la convergence des pratiques.

Le troisième corpus porte sur la traduction et l'hybridation. Czarniawska et Sevón (1996) montrent que les idées managériales ne circulent pas comme des objets inchangés : elles sont traduites, c'est-à-dire réinterprétées et transformées par les acteurs qui les adoptent. Christensen et Lægreid (2011) prolongent cette idée par le concept d'administration hybride. Dans cette

perspective, la trajectoire marocaine ne doit pas être lue comme une version incomplète ou retardée du modèle anglo-saxon, mais comme le produit d'un processus de traduction dans lequel les instruments importés sont articulés aux logiques du système politico-administratif d'accueil. La dépendance au chemin (Pierson, 2000) complète ce cadre : les choix institutionnels antérieurs rendent certaines trajectoires plus coûteuses que d'autres.

Ces corpus sont combinés dans un modèle conceptuel (figure 1). Trois variables explicatives (tradition administrative, capacités institutionnelles, nature de la pression réformatrice) influencent les mécanismes de diffusion (transfert, isomorphisme) et de traduction, qui déterminent à leur tour la trajectoire de réforme, mesurée selon deux axes : le degré de marchandisation et le degré d'autonomie managériale effective.

**Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche**



**Source : élaboré par l'auteur à partir de Dolowitz et Marsh (2000), DiMaggio et Powell (1983), Czarniawska et Sevón (1996), Pierson (2000) et Schick (1998).**

Le modèle conduit à formuler trois propositions théoriques, examinées dans la section 6. **P1** : plus la tradition administrative est codifiée et centralisée, plus l'adoption des instruments du NPM porte sur les instruments budgétaires et de mesure, et moins elle s'étend à l'autonomie managériale effective. **P2** : plus les capacités institutionnelles (systèmes d'information, statistiques, compétences en évaluation) sont limitées, plus l'écart entre l'adoption formelle des instruments et leur usage effectif est important. **P3** : lorsque la pression réformatrice est principalement externe (conditionnalité, assistance technique), l'adoption tend vers des formes isomorphiques (coercitives et mimétiques), dont l'appropriation par les acteurs nationaux est plus faible que lorsque la réforme résulte d'un projet politique domestique.

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Posture épistémologique et design de recherche

La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste : elle vise à comprendre le sens et les modalités de la traduction des instruments du NPM plutôt qu'à mesurer statistiquement leurs effets. Le design retenu est une étude de cas comparée qualitative, de nature exploratoire, fondée sur la méthode de la comparaison « structurée et focalisée » (George et Bennett, 2005) : les mêmes questions sont posées à chaque cas, à l'aide d'une grille de dimensions commune, ce qui permet une comparaison systématique malgré le petit nombre de cas (Landman, 2008 ; Yin, 2018).

La version initiale de ce travail faisait référence à un design de systèmes « les plus différents » (Przeworski et Teune, 1970). Ce qualificatif n'est pas retenu. Un tel design suppose des cas aussi différents que possible qui partagent un même résultat ; or les cas étudiés sont regroupés en deux familles de traditions administratives et le résultat (la trajectoire de réforme) varie. La logique d'inférence est donc une logique de contraste entre familles de cas, proche de la méthode de la différence de Mill, combinée à une analyse séquentielle de chaque trajectoire inspirée du traçage de processus (George et Bennett, 2005). Le Maroc et la France partagent la tradition napoléonienne mais diffèrent par leurs capacités institutionnelles et par la nature de la pression réformatrice, ce qui permet d'isoler partiellement l'effet de ces deux variables.

L'unité d'analyse est la trajectoire nationale de réforme de l'administration centrale de l'État et de son portefeuille public. La variable dépendante est le degré et les modalités d'adoption des instruments du NPM, mesurés selon huit dimensions regroupées en deux axes (marchandisation et autonomie managériale). Les variables explicatives sont la tradition administrative, les capacités institutionnelles et la nature de la pression réformatrice (figure 1).

### 3.2. Sélection des cas

Les cas ont été sélectionnés selon quatre critères : (1) leur représentativité théorique d'une famille de traditions administratives ; (2) l'existence d'une trajectoire de réforme reconnue dans la littérature comparative ; (3) la disponibilité d'une documentation suffisante, officielle et académique, en français ou en anglais ; (4) l'existence de liens de transfert identifiables avec le Maroc. Le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Australie satisfont les trois premiers critères comme cas pionniers de tradition Westminster (Pollitt et Bouckaert, 2017). La France satisfait les quatre critères : elle partage la tradition napoléonienne avec le Maroc et sa LOLF constitue la source directe de la LOF marocaine. Le Maroc constitue le cas d'intérêt.

Les Pays-Bas et les pays nordiques ont été écartés parce qu'ils relèvent de traditions (consensuelle continentale et scandinave) qui n'apportent pas de contraste supplémentaire au regard de la question posée. La Tunisie et l'Algérie, pourtant pertinentes, ont été écartées en raison d'une documentation moins accessible et moins homogène sur la période. Ce choix introduit un biais de sélection : les cas pionniers sont des cas « emblématiques », retenus en partie en raison de l'intensité de leurs réformes, c'est-à-dire de la valeur prise par la variable dépendante. Ce biais limite la portée de généralisation des résultats ; il est atténué par l'usage d'évaluations critiques des réformes dans ces pays (Hood et Dixon, 2015 ; Lodge et Gill, 2011), qui évitent de présenter les pays pionniers comme des modèles achevés.

### 3.3. Corpus et protocole de recherche documentaire

La collecte documentaire a porté sur trois catégories de sources : (a) les textes juridiques et officiels primaires (lois, décrets, documents de programme des gouvernements) ; (b) les rapports d'institutions de contrôle et d'organisations internationales (Cour des comptes du Maroc, OCDE, Banque mondiale, CSMD) ; (c) la littérature académique évaluée par les pairs (articles et ouvrages scientifiques). Les recherches ont été conduites sur Cairn.info, Google Scholar, les catalogues des éditeurs académiques, les portails officiels (Secrétariat général du gouvernement et Bulletin officiel du Maroc, Légifrance, legislation.govt.nz) et les sites des institutions concernées. Les mots-clés utilisés, en français et en anglais, combinaient « nouveau management public », « New Public Management », « gestion axée sur les résultats », « réforme administrative », « performance budgétaire », « agencification », « post-NPM » et le nom de chaque pays.

Les critères d'inclusion étaient les suivants : document portant sur l'administration centrale ou le portefeuille public ; période comprise entre 1979 et 2026 (1990-2026 pour le Maroc) ; source primaire officielle, rapport institutionnel identifiable ou publication évaluée par les pairs. Ont été exclus les articles de presse, les tribunes, les fiches encyclopédiques et les documents sans

auteur ni date identifiables. Lorsqu'une information n'était disponible que dans une source secondaire, la source primaire a été recherchée ; à défaut, l'information a été écartée. La collecte documentaire a été arrêtée au 31 mai 2026 ; les évolutions postérieures ne sont pas prises en compte. Le tableau 3 présente la composition du corpus final.

**Tableau 3. Composition du corpus documentaire analysé**

| Catégorie de sources                                                | Pays pionniers<br>(Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie) | France   | Maroc     | Total     |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Littérature académique (articles et ouvrages évalués par les pairs) | 5                                                            | 3        | 4         | 43        |
| Textes juridiques et officiels primaires                            | 5                                                            | 1        | 12        | 18        |
| Rapports institutionnels et documents de programme                  | 9                                                            | 0        | 5         | 14        |
| Travaux théoriques et méthodologiques transversaux                  | -                                                            | -        | -         | 31        |
| <b>Total</b>                                                        | <b>19</b>                                                    | <b>4</b> | <b>21</b> | <b>75</b> |

*Source : élaboré par l'auteur. La catégorie « transversal » regroupe les travaux théoriques et méthodologiques non rattachés à un pays.*

### 3.4. Grille de codage et méthode d'analyse

Les documents ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bowen, 2009). Une grille de huit dimensions a été construite à partir des composantes du NPM identifiées par Hood (1991) et par Pollitt et Bouckaert (2017), complétée par les dimensions territoriale et numérique introduites par les approches post-NPM (Dunleavy et al., 2006). Pour chaque dimension, des indicateurs observables et une échelle ordinale à quatre niveaux ont été définis (0 : absence ; 1 : adoption formelle limitée ; 2 : adoption formelle étendue avec mise en œuvre partielle ; 3 : adoption étendue et mise en œuvre effective attestée par des évaluations). Les dimensions D1 à D4 composent l'axe de marchandisation et les dimensions D5 à D8 l'axe d'autonomie managériale et de pilotage par la performance (tableau 4).

**Tableau 4. Dimensions de comparaison, indicateurs et règles de codage**

| Dimension                                   | Indicateurs observables                                                                                                                         | Sources principales mobilisées                                                      |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| D1. Privatisation et corporatisation        | Existence d'un programme de privatisation ; transformation d'entités publiques en sociétés commerciales ; part du secteur public marchand cédée | Lois de privatisation, rapports officiels, Boston et al. (1996), Catusse (2008)     |
| D2. Concurrence et externalisation          | Externalisation, mise en concurrence des prestataires publics, gestion déléguée, partenariats public-privé                                      | Lois sur la gestion déléguée et les PPP, Pollitt et Bouckaert (2017)                |
| D3. Régulation par agences indépendantes    | Création d'autorités de régulation sectorielles dotées de la personnalité morale                                                                | Textes constitutifs, Verhoest et al. (2010)                                         |
| D4. Orientation usager et quasi-marchés     | Chartes de service, normes de délai, dispositifs de réclamation, choix de l'usager                                                              | Citizen's Charter, loi n° 55-19, rapports d'évaluation                              |
| D5. Agencification et autonomie des entités | Entités dotées d'une autonomie de gestion, contrats de performance avec la tutelle, degré de contrôle a priori                                  | Verhoest et al. (2010), Bezes et Siné (2011), lois n° 82-20 et n° 50-21             |
| D6. Budgétisation par la performance        | Budget par programmes, indicateurs, rapports de performance, globalisation des crédits, lien entre performance et allocation                    | LOLF, LOF, Public Finance Act, Zouhair et Amedjar (2020), El Alaoui et Karim (2026) |
| D7. Gestion des ressources humaines         | Contrats des dirigeants, rémunération liée à la performance, flexibilité du statut, dévolution de la gestion du personnel                       | Statuts de la fonction publique, State Sector Act, Public Service Act               |
| D8. Déconcentration managériale             | Délégation de pouvoirs de gestion aux échelons déconcentrés, transfert effectif de ressources                                                   | Charte de la déconcentration, Cour des comptes (2023)                               |

*Source : élaboré par l'auteur à partir de Hood (1991), Pollitt et Bouckaert (2017) et Verhoest et al. (2010).*

Le codage a été réalisé par l'auteur, à partir de la confrontation systématique d'au moins deux types de sources par dimension et par pays. La triangulation associe les textes officiels, qui renseignent sur l'adoption formelle, aux rapports des institutions de contrôle et à la littérature évaluée par les pairs, qui renseignent sur la mise en œuvre effective. Cette stratégie vise à corriger le biais favorable des sources gouvernementales. Le codage par un seul chercheur constitue toutefois une limite, discutée en conclusion. Les scores ne prétendent pas à une mesure précise ; ils servent à rendre explicites et discutables les jugements comparatifs.

#### 4. Résultats : les trajectoires de référence

Chaque cas est présenté selon la même grille : logique et acteur moteur de la réforme ; structures et agences ; budget et performance ; marché et concurrence ; ressources humaines ; correctifs ultérieurs et bilan.

##### 4.1. Le Royaume-Uni : une réforme permanente d'impulsion politique

**Logique et acteur moteur.** À partir de 1979, les gouvernements conservateurs de Margaret Thatcher ont engagé une réforme d'inspiration explicitement politique, visant à réduire le poids de l'État et à introduire la discipline du marché (Pollitt et Bouckaert, 2017). **Structures et agences.** Le rapport Next Steps (Efficiency Unit, 1988) a conduit à séparer les fonctions de conception, conservées par les ministères, des fonctions d'exécution, confiées à des agences exécutives dirigées par des directeurs recrutés sur objectifs, comme l'agence d'immatriculation des véhicules (DVLA) ou l'administration pénitentiaire. Ces agences ne disposent pas de la personnalité juridique, mais d'une autonomie de gestion encadrée par un document-cadre. **Budget et performance.** Les gouvernements travaillistes ont prolongé cette logique à partir de 1998 avec les Public Service Agreements, accords de performance entre le Trésor et les ministères (HM Treasury, 1998). **Marché et concurrence.** Les privatisations des années 1980, l'externalisation et les tests de marché ont fait du Royaume-Uni l'un des cas les plus marchandisés. La Citizen's Charter (Cabinet Office, 1991) a introduit des engagements de qualité de service envers les usagers. **Ressources humaines.** Le recrutement contractuel des dirigeants d'agences et la gestion décentralisée du personnel ont réduit l'uniformité du Civil Service. **Correctifs et bilan.** Le Civil Service Reform Plan (HM Government, 2012) a cherché à renforcer les capacités de pilotage et à réduire le nombre d'organismes publics non ministériels, tandis que le Government Digital Service, créé en 2011 à la suite du rapport Lane Fox (2010), a engagé une réintégration numérique des services. Hood et Dixon (2015) concluent que l'administration britannique n'est devenue ni moins coûteuse ni nettement plus efficace, et que l'empilement de réformes successives, rarement évaluées, a pu nuire à la performance d'ensemble.

##### 4.2. La Nouvelle-Zélande : le modèle le plus systématique

**Logique et acteur moteur.** La Nouvelle-Zélande est généralement présentée comme le cas le plus cohérent d'application du NPM, sous l'impulsion du gouvernement travailliste élu en 1984 et de la politique économique dite « Rogernomics » (Boston et al., 1996). **Structures et agences.** Le State-Owned Enterprises Act de 1986 (New Zealand Parliament, 1986) a transformé les activités commerciales de l'État (télécommunications, poste, chemins de fer) en entreprises publiques soumises à des objectifs commerciaux, dont plusieurs ont ensuite été privatisées. **Ressources humaines.** Le State Sector Act de 1988 (New Zealand Parliament, 1988) a confié la gestion des ministères à des directeurs généraux recrutés sur contrat à durée déterminée et évalués sur la base d'accords de performance. **Budget et performance.** Le Public Finance Act de 1989 (New Zealand Parliament, 1989) a introduit la comptabilité d'exercice et une budgétisation fondée sur les produits (outputs) plutôt que sur les moyens. **Marché et**

**concurrence.** L'ouverture des marchés et la séparation entre acheteurs et prestataires ont été poussées plus loin que dans les autres pays étudiés. **Correctifs et bilan.** Les gains d'efficacité dans les secteurs commerciaux et l'assainissement financier ont eu des coûts sociaux importants (suppressions d'emplois, fermetures de bureaux de poste ruraux) et ont produit une fragmentation de l'appareil d'État (Boston et al., 1996). Le programme Better Public Services, lancé à partir de 2011 (State Services Commission, 2011), a fixé des objectifs de résultats transversaux (réduction de la dépendance aux aides sociales, lutte contre la délinquance) et renforcé la coordination interministérielle. Lodge et Gill (2011) soulignent que ces correctifs n'ont pas remis en cause l'architecture issue des années 1980 : les agences autonomes et la comptabilité d'exercice sont conservées, ce qui relève d'une sédimentation plutôt que d'un retour en arrière. Le Public Service Act de 2020 (New Zealand Parliament, 2020), qui a remplacé le State Sector Act, poursuit cette logique de coordination.

#### 4.3. L'Australie : une trajectoire précoce et fédérale

**Logique et acteur moteur.** La réforme australienne a été engagée par les gouvernements travaillistes Hawke et Keating, sous une forme plus graduelle et plus consensuelle qu'au Royaume-Uni (Halligan, 2007). **Budget et performance.** Dès 1984, le Financial Management Improvement Program a décentralisé la gestion budgétaire vers les ministères, introduit une budgétisation par programmes et responsabilisé les gestionnaires sur les résultats (Keating et Holmes, 1990). **Marché et concurrence.** Les années 1990 ont été marquées par la corporatisation, puis la privatisation partielle ou totale, d'entreprises publiques fédérales dans les télécommunications et le transport aérien. La National Commission of Audit (1996) a recommandé d'étendre la logique de marché à de nouveaux secteurs. **Ressources humaines.** Le Public Service Act de 1999 (Commonwealth of Australia, 1999) a transféré une large part des responsabilités de gestion du personnel aux dirigeants des agences. **Structures et agences.** La structure fédérale a limité la diffusion des réformes : les réformes du Commonwealth ne se sont propagées que partiellement et inégalement aux États. **Correctifs et bilan.** Le rapport Ahead of the Game (Advisory Group on Reform of Australian Government Administration, 2010) a mis l'accent sur les capacités stratégiques centrales, la mobilité des cadres et la coordination. L'Independent Review of the Australian Public Service (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2019), dite « revue Thodey », a de nouveau souligné l'affaiblissement des capacités de pilotage stratégique après plusieurs décennies de décentralisation managériale. Halligan (2007) analyse ces correctifs comme une « troisième génération » de réformes qui réintègre le centre sans abandonner les acquis managériaux.

#### 4.4. La France : un NPM encadré par le droit

**Logique et acteur moteur.** La France offre un exemple d'adoption plus tardive et plus encadrée du NPM, dans un État unitaire et centralisé (Bezes, 2009 ; Kickert, 2007). La réforme est portée par l'État lui-même, avec un rôle notable du Parlement dans l'adoption de la LOLF, votée de manière transpartisane. **Budget et performance.** La loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF), pleinement appliquée à partir de 2006 (République française, 2001), a remplacé la présentation par chapitres, centrée sur la nature des dépenses, par une architecture en missions, programmes et actions, assortie de projets et de rapports annuels de performance (PAP et RAP) et d'une comptabilité générale de l'État en droits constatés (Bezes, 2009 ; Bezes et Siné, 2011). Le responsable de programme dispose d'une fongibilité des crédits, dite asymétrique, qui l'autorise à redéployer des crédits vers d'autres titres mais non à augmenter les dépenses de personnel. **Structures et agences.** La France n'a pas créé d'agences exécutives sur le modèle britannique au sein des ministères, mais elle a multiplié les opérateurs de l'État dotés de la personnalité morale (Bezes et Siné, 2011), dont l'autonomie réelle reste encadrée par la tutelle. **Ressources humaines.** La Révision générale des politiques publiques (RGPP), lancée en 2007, a notamment introduit la règle du non-

remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite, sans remettre en cause le statut général de la fonction publique (Bezes, 2009). **Correctifs et bilan.** La Modernisation de l'action publique (MAP), lancée en 2012, a poursuivi cette démarche sous une autre forme (Pollitt et Bouckaert, 2017). La littérature souligne que la LOLF a accru la transparence budgétaire mais que les résultats de performance sont faiblement utilisés dans l'allocation des crédits et que la culture juridique de l'administration freine une gestion véritablement fondée sur les résultats (Bezes et Siné, 2011).

#### 4.5. Synthèse des trajectoires de référence

Les quatre trajectoires dessinent un gradient. La Nouvelle-Zélande présente l'adoption la plus systématique ; le Royaume-Uni une adoption précoce, d'impulsion politique, poursuivie par vagues successives ; l'Australie une adoption précoce mais graduelle et limitée par le fédéralisme ; la France une adoption plus tardive, centrée sur les instruments budgétaires et encadrée par le droit. Dans les trois pays de tradition Westminster, la marchandisation intense des années 1980 et 1990 a été suivie de correctifs de coordination qui n'ont pas démantelé l'architecture des agences et des contrats. Ce constat confirme qu'il est préférable de considérer le NPM comme une trajectoire faite d'ajustements successifs plutôt que comme un modèle achevé que les pays réformateurs plus tardifs devraient atteindre.

### 5. Résultats : la trajectoire marocaine

#### 5.1. Héritage administratif et première séquence de réformes (1983-2000)

L'administration marocaine a hérité d'un modèle centralisé d'inspiration napoléonienne, construit pendant le protectorat et consolidé après l'indépendance par une forte hiérarchie ministérielle et une gestion budgétaire centrée sur les moyens. Le programme d'ajustement structurel engagé en 1983 a ouvert une première séquence de réformes inspirées du répertoire du marché, qui est souvent négligée dans les analyses du NPM au Maroc.

La loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé, promulguée en 1990 (Royaume du Maroc, 1990), a fondé un vaste programme de privatisation, dont les premières opérations ont été réalisées en 1993 (Catusse, 2008). Ce programme a concerné des banques, des cimenteries, des hôtels et des entreprises industrielles. Il a culminé avec l'ouverture du capital de Maroc Telecom, dont 35 % ont été cédés à un opérateur stratégique en 2001. Parallèlement, la loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications (Royaume du Maroc, 1997) a libéralisé le secteur et créé l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), autorité de régulation dotée de la personnalité morale. La gestion déléguée des services urbains (eau, électricité, assainissement) a été engagée dès 1997 avec la concession de Casablanca, avant d'être encadrée par la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics en 2006 (Royaume du Maroc, 2006) ; la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé l'a complétée en 2014 (Royaume du Maroc, 2014). Enfin, la loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances (Royaume du Maroc, 1998) a consacré le régime des services de l'État gérés de manière autonome (SEGMA), première forme d'autonomie de gestion au sein de l'administration.

Cette séquence montre que le Maroc a adopté tôt plusieurs instruments typiques du volet « marché » du NPM : privatisation, régulation par agences, délégation de services publics. Ignorer cette séquence conduirait à sous-estimer le degré de marchandisation du cas marocain. Le tableau 5 présente l'architecture d'ensemble des réformes sur la période étudiée.

**Tableau 5. Architecture des réformes marocaines de la gestion publique (1990-2024)**

| Pilier                                | Instruments principaux                                                                    | Textes et programmes de référence                                                     | Institution pilote                                                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marché et régulation                  | Privatisation, régulation sectorielle, gestion déléguée, partenariats public-privé        | Loi n° 39-89 (1990) ; loi n° 24-96 (1997) ; loi n° 54-05 (2006) ; loi n° 86-12 (2014) | Ministère de l'Économie et des Finances ; ANRT                                               |
| Budget et performance                 | Globalisation des crédits, programmation pluriannuelle, budget par programmes, PAP et RAP | Circulaire n° 12/2001 ; loi organique n° 130-13 (2015)                                | Ministère de l'Économie et des Finances                                                      |
| Ressources humaines                   | Modification du statut général                                                            | Loi n° 46-24 (2024)                                                                   | Ministère chargé de la Réforme de l'administration                                           |
| Établissements et entreprises publics | Gouvernance actionnariale, contrats-programmes, restructuration du portefeuille           | Loi n° 82-20 et loi-cadre n° 50-21 (2021)                                             | ANGSPE                                                                                       |
| Organisation territoriale             | Déconcentration administrative, régionalisation avancée                                   | Constitution (2011) ; décret n° 2-17-618 (2018)                                       | Ministère de l'Intérieur ; Commission interministérielle de la déconcentration               |
| Numérique et relation à l'usager      | Simplification des procédures, réclamations, interopérabilité                             | Loi n° 55-19 (2020) ; programme Ennaja (2021)                                         | Ministère chargé de la Réforme de l'administration ; Ministère de l'Économie et des Finances |

*Source : élaboré par l'auteur à partir des textes juridiques cités (Royaume du Maroc, 1990 à 2024), de Banque mondiale (2021) et de Cour des comptes (2023).*

## 5.2. La réforme budgétaire : de la circulaire de 2001 à la LOF de 2015

La réforme budgétaire constitue le principal canal de diffusion des instruments de performance. La circulaire du Premier ministre n° 12/2001 a introduit la globalisation des crédits, la contractualisation entre administrations centrales et services déconcentrés et les cadres de dépenses à moyen terme (Zouhair et Amedjar, 2020). La loi organique n° 130-13, promulguée par le dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015 et mise en œuvre progressivement entre 2016 et 2020 (Royaume du Maroc, 2015), a consolidé ces orientations : budgétisation par programmes assortis d'objectifs et d'indicateurs, programmation budgétaire triennale glissante, projets et rapports de performance, et prise en compte de la dimension genre. Son architecture reprend très largement celle de la LOLF française, ce qui constitue un cas typique d'isomorphisme mimétique.

Les évaluations disponibles indiquent que la réforme a amélioré la programmation pluriannuelle et la transparence budgétaire, mais que les rapports de performance restent faiblement utilisés dans les arbitrages et que le lien entre performance et allocation des crédits demeure ténu (El Alaoui et Karim, 2026). Les obstacles identifiés tiennent à l'insuffisance des capacités institutionnelles, à la prédominance d'une culture procédurale et à une faible appropriation politique. Ces constats rejoignent ceux qui ont été faits pour la France (Bezes et Siné, 2011), ce qui suggère que la difficulté à relier performance et allocation n'est pas propre au Maroc. Il convient de souligner qu'aucune série publique harmonisée ne permet, à la date d'arrêt du corpus, de mesurer la qualité des PAP et RAP ou la part des crédits effectivement globalisés ; l'évaluation repose donc sur des études qualitatives.

## 5.3. La réforme de la fonction publique

La gestion des ressources humaines constitue un deuxième pilier. La loi n° 46-24, promulguée par le dahir n° 1-24-44 du 7 août 2024, a modifié plusieurs dispositions du statut général de la fonction publique de 1958 (Royaume du Maroc, 2024). Elle a notamment précisé les règles de publicité des nominations et promotions, révisé le régime des congés de longue durée et clarifié la procédure applicable en cas d'abandon de poste : après une mise en demeure restée sans effet

pendant sept jours, l'autorité hiérarchique peut prononcer directement la révocation, sans passer par la procédure disciplinaire ordinaire. Ces dispositions relèvent d'une logique de discipline et de clarification statutaire plutôt que d'une logique managériale au sens du NPM : le statut général n'est pas remis en cause, la rémunération n'est pas liée à la performance et la gestion du personnel n'est pas dévolue aux gestionnaires de programmes. Au regard de la dimension D7, la réforme marocaine reste donc proche du modèle de carrière napoléonien.

#### **5.4. La gouvernance des établissements et entreprises publics**

Le troisième pilier concerne le portefeuille public. La loi n° 82-20 a créé l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics (ANGSPE), et la loi-cadre n° 50-21, promulguée par le dahir n° 1-21-89 du 26 juillet 2021, a fixé les principes de la réforme : clarification du rôle de l'État actionnaire, généralisation des contrats-programmes assortis d'objectifs de performance, professionnalisation des conseils d'administration, restructuration et rationalisation du portefeuille (Royaume du Maroc, 2021a, 2021b). Cette réforme mobilise des instruments typiques du NPM (contractualisation, pilotage par la performance) au service d'un renforcement du pilotage stratégique central.

Le Maroc dispose par ailleurs de nombreux établissements publics et agences dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière (ANRT, ANAPEC, Agence du développement digital, Office national de l'électricité et de l'eau potable). La question pertinente est celle de leur autonomie effective (Verhoest et al., 2010). Les études disponibles indiquent que cette autonomie est encadrée par une tutelle technique et financière étroite et que la réforme engagée en 2021 vise davantage à rationaliser le portefeuille et à renforcer le contrôle stratégique qu'à accroître l'autonomie des entités (El Bahi et al., 2025). Le Maroc combine ainsi un nombre élevé d'entités autonomes au plan juridique et un degré d'autonomie managériale réelle limité.

#### **5.5. Déconcentration, régionalisation avancée et gouvernance territoriale**

La Constitution de 2011 (Royaume du Maroc, 2011) a fait de la régionalisation avancée un principe structurant de l'organisation territoriale. La Charte nationale de la déconcentration administrative, adoptée par le décret n° 2-17-618 du 26 décembre 2018 (Royaume du Maroc, 2018), vise à transférer des attributions et des moyens des administrations centrales vers les services déconcentrés placés sous l'autorité des walis et des gouverneurs. Cette orientation fait écho au principe de déconcentration managériale du NPM, mais elle reste pilotée par l'État et ne mobilise pas de mécanismes de marché.

La Cour des comptes (2023) dresse un bilan réservé de sa mise en œuvre. Selon son rapport thématique, sur 65 textes réglementaires relatifs à l'organisation des départements ministériels à réviser, seuls quatre décrets avaient été mis à jour, la feuille de route de la déconcentration n'était réalisée qu'à hauteur d'environ 32 % en septembre 2023, et seules quinze délégations de pouvoirs prioritaires, soit environ 30 % des procédures visées, avaient été transférées aux services déconcentrés. La Commission interministérielle de la déconcentration ne s'était pas réunie entre juillet 2020 et juin 2023. Ces données confirment qu'au regard de la dimension D8, le transfert effectif des ressources et des pouvoirs de décision reste limité.

#### **5.6. Numérisation et relation à l'usager**

La loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, promulguée par le dahir n° 1-20-06 du 6 mars 2020 (Royaume du Maroc, 2020), impose aux administrations de recenser et de publier les pièces exigées pour chaque procédure, de motiver les refus, de respecter des délais de réponse et de dématérialiser progressivement les procédures. Elle s'accompagne du portail national des réclamations. Le programme pour les résultats « Ennajaa », financé par un prêt de la Banque mondiale de 450 millions de dollars approuvé en

décembre 2021, vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique, la mobilisation des recettes et la transformation numérique de l'administration (Banque mondiale, 2021).

Le choix d'un instrument de financement axé sur les résultats est significatif : il transpose dans la relation entre le bailleur et l'État emprunteur la logique de contractualisation sur résultats propre au NPM, puisque les décaissements dépendent de l'atteinte d'indicateurs préalablement définis. Il illustre ainsi un mécanisme de transfert à la fois coercitif et normatif. Faute de données publiques consolidées sur l'usage du portail des réclamations et sur les délais effectifs de traitement à la date d'arrêt du corpus, l'effet de ces dispositifs sur la qualité du service ne peut pas être évalué ici. Ce pilier traduit néanmoins une tentative de concilier une logique de simplification inspirée du NPM avec une conception du citoyen comme titulaire de droits constitutionnels, plutôt que comme simple client.

### **5.7. Contrôle, évaluation et indicateurs de gouvernance**

La modernisation s'accompagne d'une évolution des mécanismes de contrôle, du contrôle a priori de régularité vers l'évaluation a posteriori de la performance. La Cour des comptes et les cours régionales des comptes ont développé l'audit de performance et l'évaluation des politiques publiques, comme en témoigne leur rapport sur la régionalisation (Cour des comptes, 2023). Le diagnostic de la Commission spéciale sur le modèle de développement souligne quant à lui l'insuffisante qualité des services publics et le déficit de confiance entre l'administration et les citoyens (CSMD, 2021). L'OCDE (2023) recommande de renforcer le pilotage stratégique, le suivi et l'évaluation, la gestion des ressources humaines et l'orientation vers l'utilisateur.

Les indicateurs internationaux doivent être utilisés avec prudence. Selon les Worldwide Governance Indicators de la Banque mondiale, dont la méthodologie est présentée par Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2011), le Maroc se situe autour du 50<sup>e</sup> rang centile pour l'efficacité gouvernementale en 2023. Le Chandler Good Government Index place le Maroc au 75<sup>e</sup> rang sur 120 pays en 2025, en recul de cinq places (Chandler Institute of Governance, 2025). Ces indices mesurent des perceptions de la qualité ou de la capacité gouvernementale ; ils n'ont pas été conçus pour évaluer les réformes de type NPM et ne permettent pas d'établir un lien de causalité entre ces réformes et la performance administrative. Ils indiquent seulement que l'adoption des instruments ne s'est pas traduite, à ce stade, par une amélioration nette des performances perçues.

## **6. Analyse comparative et discussion**

### **6.1. Résultats du codage comparatif**

Le tableau 6 présente les scores attribués à chaque trajectoire pour les huit dimensions définies dans la section 3, ainsi que les moyennes par axe. Ces scores résument les analyses des sections 4 et 5 et doivent être lus comme des jugements ordinaux argumentés, et non comme des mesures.

Le codage fait apparaître deux résultats. D'une part, l'écart entre les pays de tradition Westminster et les deux pays de tradition napoléonienne est plus marqué sur l'axe de l'autonomie managériale (écart d'environ un point) que sur l'axe de la marchandisation. D'autre part, le Maroc obtient sur l'axe de marchandisation un score équivalent à celui de la France, en raison des privatisations, de la gestion déléguée et de la régulation sectorielle ; il se distingue de la France principalement par une autonomie managériale effective plus faible et par une orientation usager plus récente.

**Tableau 6. Codage comparatif des trajectoires de réforme (échelle de 0 à 3)**

| <b>Dimension</b>                                   | <b>Royaume-Uni</b> | <b>Nouvelle-Zélande</b> | <b>Australie</b> | <b>France</b> | <b>Maroc</b> |
|----------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|------------------|---------------|--------------|
| D1. Privatisation et corporatisation               | 3                  | 3                       | 2                | 2             | 2            |
| D2. Concurrence et externalisation                 | 3                  | 3                       | 3                | 1             | 2            |
| D3. Régulation par agences indépendantes           | 3                  | 2                       | 2                | 2             | 2            |
| D4. Orientation usager et quasi-marchés            | 3                  | 2                       | 2                | 2             | 1            |
| <b>Moyenne axe marchandisation (D1 à D4)</b>       | <b>3,00</b>        | <b>2,50</b>             | <b>2,25</b>      | <b>1,75</b>   | <b>1,75</b>  |
| D5. Agencification et autonomie des entités        | 3                  | 3                       | 2                | 2             | 1            |
| D6. Budgétisation par la performance               | 2                  | 3                       | 3                | 2             | 2            |
| D7. Gestion des ressources humaines                | 2                  | 3                       | 3                | 1             | 1            |
| D8. Déconcentration managériale                    | 2                  | 2                       | 2                | 1             | 1            |
| <b>Moyenne axe autonomie managériale (D5 à D8)</b> | <b>2,25</b>        | <b>2,75</b>             | <b>2,50</b>      | <b>1,50</b>   | <b>1,25</b>  |

*Source : élaboré par l'auteur à partir de l'analyse de contenu du corpus (sections 4 et 5). Échelle : 0 absence ; 1 adoption formelle limitée ; 2 adoption formelle étendue et mise en œuvre partielle ; 3 adoption étendue et mise en œuvre effective attestée.*

## **6.2. Convergences : un répertoire instrumental commun**

Les cinq trajectoires partagent un répertoire instrumental commun : budgétisation par programmes, indicateurs de performance, contractualisation des objectifs, y compris pour les entreprises publiques, et numérisation des services. Le Maroc a importé une grande partie de ce répertoire, souvent par les canaux de diffusion qui ont accompagné les réformes des autres pays (Banque mondiale, OCDE, Fonds monétaire international). Les cinq cas présentent aussi des difficultés communes : écart entre les textes et leur application, persistance des cultures administratives antérieures, lien imparfait entre performance et allocation des ressources (Pollitt et Dan, 2011 ; Bezes et Siné, 2011 ; El Alaoui et Karim, 2026).

Une convergence normative s'observe également. Les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale, les examens de l'OCDE et les conditionnalités des prêts diffusent des normes communes de transparence, de gestion axée sur les résultats et de qualité de la réglementation. Conformément à l'argument de Common (1998), cette convergence des discours ne produit pas une convergence des pratiques. La LOF marocaine en offre l'illustration : elle reprend presque terme pour terme le vocabulaire de la LOLF française (programmes, indicateurs, projets et rapports de performance), elle-même inspirée des réformes anglo-saxonnes, mais les marges de manœuvre effectives des ordonnateurs marocains restent nettement plus étroites que celles des dirigeants d'agences britanniques. C'est cet écart entre la lettre de l'instrument et sa portée effective qui justifie de parler de traduction et d'hybridation plutôt que d'importation pure et simple (Czarniawska et Sevón, 1996 ; Christensen et Lægreid, 2011).

## **6.3. Divergences et typologie des trajectoires**

Trois divergences principales se dégagent. La première concerne le degré d'autonomie managériale. Les pays de tradition Westminster ont combiné agencification, dévolution de la gestion du personnel et budgétisation par les résultats ; la France et le Maroc ont développé des entités juridiquement autonomes (opérateurs, établissements publics) tout en maintenant une tutelle étroite et un statut général de la fonction publique. La deuxième concerne l'acteur moteur : dans les pays anglo-saxons, le NPM procède d'un projet politique domestique, assumé et conduit rapidement ; au Maroc, la réforme est plus graduelle et technocratique, portée par l'État central et accompagnée, voire cofinancée, par les bailleurs internationaux. La troisième concerne les capacités institutionnelles : les pays pionniers disposaient, au moment de leurs réformes, de systèmes de gestion du personnel, de statistiques publiques et de contrôle de

gestion déjà consolidés, alors que le Maroc doit construire ces capacités en même temps qu'il réforme, ce qui correspond à la situation décrite par Schick (1998).

Les moyennes du tableau 6 permettent de situer chaque trajectoire dans une typologie à deux axes. Les seuils retenus sont les suivants : niveau faible pour une moyenne inférieure à 1,50 ; niveau modéré de 1,50 à 2,24 ; niveau élevé à partir de 2,25.

**Tableau 7. Typologie des trajectoires selon le degré de marchandisation et d'autonomie managériale**

|                                                     | <b>Marchandisation faible<br/>(moins de 1,50)</b>                        | <b>Marchandisation modérée<br/>(1,50 à 2,24)</b>                  | <b>Marchandisation élevée<br/>(2,25 et plus)</b>                                                     |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autonomie managériale élevée (2,25 et plus)</b>  | Configuration non observée (autonomie de gestion sans recours au marché) | Configuration non observée                                        | Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande, Australie : NPM intégral, corrigé par des dispositifs de coordination |
| <b>Autonomie managériale modérée (1,50 à 2,24)</b>  | Configuration non observée                                               | France : NPM budgétaire encadré par le droit                      | Configuration non observée                                                                           |
| <b>Autonomie managériale faible (moins de 1,50)</b> | Configuration non observée (modèle bureaucratique classique)             | Maroc : marchandisation précoce et autonomie managériale contenue | Configuration non observée                                                                           |

*Source : élaboré par l'auteur à partir des moyennes du tableau 6.*

Cette typologie corrige deux idées reçues. Elle montre, d'une part, que le Maroc n'est pas un cas de faible marchandisation : sa trajectoire combine une ouverture précoce au marché, liée à l'ajustement structurel, et une autonomie managériale contenue. Elle montre, d'autre part, que la France, souvent présentée comme un cas de NPM limité, se distingue du Maroc moins par le degré de marchandisation que par l'effectivité des instruments budgétaires et l'autonomie de ses opérateurs. Les cases vides ont une signification théorique : aucune trajectoire n'associe une autonomie managériale élevée à une marchandisation faible, ce qui suggère, dans cet échantillon, que l'autonomie managériale a été introduite en même temps que les mécanismes de marché ou après eux, et non à leur place.

#### **6.4. Facteurs explicatifs et explications concurrentes**

Les trois propositions du modèle conceptuel peuvent être confrontées aux résultats. La proposition **P1** (effet de la tradition administrative) est largement confirmée : les deux pays de tradition napoléonienne obtiennent des scores d'autonomie managériale inférieurs à ceux des pays de tradition Westminster, et leurs réformes privilégient les instruments budgétaires et de mesure. La dépendance au chemin (Pierson, 2000) explique la persistance du statut général et du contrôle hiérarchique, qui rendent coûteuse la dévolution de la gestion du personnel. La proposition **P2** (effet des capacités) est partiellement confirmée : à tradition comparable, l'écart entre adoption formelle et usage effectif est plus important au Maroc qu'en France, comme en témoignent la faible utilisation des rapports de performance et le taux de réalisation de la feuille de route de la déconcentration (Cour des comptes, 2023 ; El Alaoui et Karim, 2026). La proposition **P3** (effet de la pression externe) est elle aussi partiellement confirmée. La séquence de marchandisation des années 1990 et le programme Ennajaa relèvent d'une pression externe de nature coercitive et normative, tandis que la LOF relève d'un isomorphisme mimétique. Cependant, plusieurs réformes récentes répondent aussi à des impulsions internes, comme le diagnostic de la CSMD (2021) ou la réforme des établissements et entreprises publics, ce qui interdit de réduire la trajectoire marocaine à une réforme imposée de l'extérieur.

Ces facteurs doivent être mis en regard d'explications concurrentes. Une première explication relève de l'économie politique : les privatisations des années 1990 ont aussi servi à recomposer les relations entre l'État et les élites économiques (Catusse, 2008), ce qui suggère que la marchandisation n'obéit pas seulement à une logique de performance. Une deuxième explication tient à la configuration du pouvoir exécutif : le rôle central de la monarchie dans l'impulsion des grandes réformes, souvent conduites par des commissions ou des agences

dédiées, favorise un pilotage stratégique centralisé, peu compatible avec une autonomie managériale étendue des ministères. Une troisième explication concerne les coalitions de réforme : la réforme budgétaire a été portée principalement par le ministère de l'Économie et des Finances, dans une logique technocratique, sans coalition politique large comparable à celles qui ont soutenu les réformes britannique ou néo-zélandaise. Une quatrième explication renvoie aux contraintes budgétaires : la recherche d'une maîtrise de la dépense incite le centre financier à conserver le contrôle des crédits, en particulier des dépenses de personnel. Ces explications ne s'excluent pas. En l'état du corpus, la dépendance au chemin et la configuration du pouvoir exécutif semblent avoir le poids le plus important pour expliquer la faible autonomie managériale, tandis que la pression externe explique mieux la séquence et le contenu des instruments adoptés. Ce classement reste une hypothèse que des travaux de terrain devraient tester.

## 6.5. Implications et recommandations

*Tableau 8. Recommandations hiérarchisées pour la poursuite de la réforme marocaine*

| Constat (section)                                                  | Recommandation                                                                                                                                        | Acteurs principaux                                                                           | Priorité et horizon                  | Indicateurs de suivi                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faible usage des rapports de performance dans les arbitrages (5.2) | Intégrer l'examen des RAP aux conférences budgétaires et au débat parlementaire sur la loi de règlement                                               | Ministère de l'Économie et des Finances ; Parlement ; Cour des comptes                       | Priorité 1 ; court terme (1 à 2 ans) | Part des programmes dont la dotation est discutée au regard des résultats ; nombre de RAP examinés en commission |
| Écart entre adoption formelle et capacités (5.2, P2)               | Former les responsables de programmes et déployer des systèmes d'information de performance avant d'étendre la globalisation des crédits              | Ministère de l'Économie et des Finances ; ministère chargé de la Réforme de l'administration | Priorité 1 ; court et moyen terme    | Part des responsables de programmes formés ; part des ministères dotés d'un système d'information de performance |
| Déconcentration inachevée (5.5)                                    | Adopter les textes en attente, réunir régulièrement la Commission interministérielle, accélérer le transfert des délégations prioritaires             | Chef du gouvernement ; Ministère de l'Intérieur                                              | Priorité 1 ; court terme             | Taux de réalisation de la feuille de route ; nombre de délégations transférées                                   |
| Autonomie encadrée des établissements et entreprises publics (5.4) | Assortir les contrats-programmes d'une autonomie de gestion réelle en contrepartie d'objectifs évalués de manière indépendante                        | ANGSPE ; Ministère de l'Économie et des Finances ; Cour des comptes                          | Priorité 2 ; moyen terme (3 à 5 ans) | Part des entités sous contrat-programme évalué ; écarts entre objectifs et réalisations                          |
| Absence de données sur la relation à l'usager (5.6)                | Publier régulièrement les statistiques du portail des réclamations et des délais de traitement                                                        | Ministère chargé de la Réforme de l'administration                                           | Priorité 2 ; court terme             | Nombre de réclamations ; délai moyen de réponse ; taux de réponse motivée                                        |
| Gestion des ressources humaines de type carrière (5.3)             | Introduire progressivement des lettres de mission et une évaluation des responsables de haut niveau, sans remettre en cause les garanties statutaires | Ministère chargé de la Réforme de l'administration ; départements ministériels               | Priorité 3 ; moyen et long terme     | Part des postes de direction assortis d'une lettre de mission évaluée                                            |

*Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats des sections 5 et 6.*

La lecture comparative conduit à plusieurs implications. La première concerne le risque d'isomorphisme mimétique : importer la budgétisation par programmes, les indicateurs et les contrats-programmes ne modifie pas les pratiques si ces instruments ne sont pas reliés aux décisions (Pritchett et al., 2013). La deuxième concerne le séquençage : conformément à Schick (1998), la consolidation des capacités (systèmes d'information, compétences en évaluation, fiabilité des données) doit précéder l'extension de l'autonomie managériale. L'expérience néo-zélandaise montre que la décentralisation managériale rapide suppose une fonction publique

professionnalisée ; l'expérience française montre qu'une budgétisation par la performance non reliée à des arbitrages contraignants reste largement formelle. La troisième concerne la relation à l'usager : les approches de gouvernance publique fondées sur la coordination et la coproduction (Osborne, 2006) paraissent mieux adaptées au contexte marocain qu'une logique exclusive de client. Le tableau 8 rattache chaque recommandation à un constat des sections précédentes, précise les acteurs concernés, un ordre de priorité et des indicateurs de suivi.

## 7. Conclusion

Cet article s'est demandé comment et pourquoi les instruments du NPM sont traduits et recomposés dans un contexte napoléonien à capacités institutionnelles contraintes. En réponse à la première sous-question, l'analyse montre que le Maroc a adopté les instruments du NPM en deux séquences principales : une séquence de marchandisation liée à l'ajustement structurel (privatisations à partir de 1993, régulation sectorielle, gestion déléguée), puis une séquence de performance budgétaire et de modernisation administrative (réforme budgétaire de 2001, LOF de 2015, réforme des établissements et entreprises publics, déconcentration, simplification des procédures). En réponse à la deuxième sous-question, la comparaison codée montre une convergence instrumentale et normative forte avec les pays pionniers, mais une divergence marquée sur l'autonomie managériale effective : le Maroc présente un degré de marchandisation comparable à celui de la France, mais une autonomie managériale plus faible. En réponse à la troisième sous-question, la tradition administrative et la dépendance au chemin expliquent le mieux la faible autonomie managériale, les capacités institutionnelles expliquent l'écart entre adoption formelle et usage effectif, et la pression externe explique principalement la séquence et le contenu des instruments, sans exclure des impulsions internes ni les explications tirées de l'économie politique et de la configuration du pouvoir exécutif.

Il convient de nuancer la thèse de l'importation. Le Maroc a bien importé des instruments, parfois presque à l'identique, comme le montre la proximité entre la LOF et la LOLF. Mais ces instruments ont été articulés à un pilotage central fort et à un statut de la fonction publique maintenu, ce qui produit une configuration hybride qui n'est ni une copie du modèle anglo-saxon ni une simple version retardée de celui-ci. Cette hybridation n'est pas nécessairement un échec ; elle peut constituer une forme d'apprentissage sélectif, à condition que les instruments empruntés soient ajustés aux capacités disponibles.

Les contributions de l'étude sont de trois ordres. Sur le plan théorique, elle opérationnalise les concepts de transfert, d'isomorphisme et de traduction dans un modèle conceptuel assorti de propositions vérifiables, et elle montre que l'autonomie managériale constitue la dimension la plus sensible à la tradition administrative. Sur le plan empirique, elle propose une grille de codage reproductible et une typologie à deux axes qui repositionnent le Maroc en intégrant la séquence 1990-2000, généralement absente des analyses. Sur le plan managérial, elle formule des recommandations hiérarchisées et différenciées selon les acteurs : relier les rapports de performance aux arbitrages budgétaires pour le ministère de l'Économie et des Finances ; associer autonomie et évaluation des contrats-programmes pour l'ANGSPE ; achever les transferts de délégations pour le ministère de l'Intérieur ; poursuivre l'évaluation de la performance et le suivi des recommandations pour la Cour des comptes.

Ces résultats doivent être lus à la lumière de plusieurs limites. Le codage a été réalisé par un seul chercheur, sans double codage permettant de mesurer la fiabilité inter-codeurs. La sélection de cas pionniers emblématiques introduit un biais de sélection sur la variable dépendante et comporte le risque de présenter ces pays comme des modèles caricaturaux, risque que nous avons cherché à réduire en mobilisant leurs évaluations critiques. La documentation est asymétrique : les réformes britanniques, néo-zélandaises et australiennes ont fait l'objet d'évaluations académiques plus nombreuses que les réformes marocaines, pour lesquelles les données de mise en œuvre (qualité des rapports de performance, usage du portail des

réclamations) restent rares. La séquence marocaine antérieure à 2000 a été intégrée, mais elle est documentée de manière moins détaillée que la période récente. Enfin, l'étude repose exclusivement sur des sources documentaires arrêtées au 31 mai 2026, alors que plusieurs réformes (loi n° 46-24, réforme des établissements et entreprises publics, programme Ennajaa) sont en cours de mise en œuvre.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche précises. Une première étude qualitative, fondée sur des entretiens avec des responsables de programmes budgétaires de plusieurs ministères, pourrait répondre à la question suivante : dans quelle mesure les rapports annuels de performance influencent-ils les décisions d'allocation et de gestion ? Une deuxième recherche pourrait comparer le Maroc, la Tunisie et le Sénégal, trois pays de tradition napoléonienne ayant adopté la gestion axée sur les résultats, afin de déterminer si les régularités observées (marchandisation précoce, autonomie managériale contenue, rôle des bailleurs) sont propres au cas marocain ou communes aux pays du Sud de tradition napoléonienne. Une troisième piste consisterait à mesurer l'autonomie effective des établissements et entreprises publics marocains à l'aide de la grille de Verhoest et al. (2010).

## Références

- (1). Advisory Group on Reform of Australian Government Administration (2010). *Ahead of the Game: Blueprint for the Reform of Australian Government Administration*. Canberra : Commonwealth of Australia.
- (2). Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2013). Escaping capability traps through problem-driven iterative adaptation (PDIA). *World Development*, 51, 234-244.
- (3). Banque mondiale (2021). *La Banque mondiale soutient la modernisation du secteur public du Maroc*. Communiqué de presse du 15 décembre 2021, Programme pour les résultats de la performance du secteur public (Ennajaa). <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2021/12/15/world-bank-supports-the-modernization-of-morocco-public-sector>
- (4). Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Paris : Presses universitaires de France.
- (5). Bezes, P., & Siné, A. (dir.) (2011). *Gouverner (par) les finances publiques*. Paris : Presses de Sciences Po.
- (6). Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland : Oxford University Press.
- (7). Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- (8). Cabinet Office (1991). *The Citizen's Charter: Raising the Standard (Cm 1599)*. Londres : HMSO.
- (9). Catusse, M. (2008). *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*. Paris : Maisonneuve et Larose.
- (10). Chandler Institute of Governance (2025). *Chandler Good Government Index 2025*. Singapour : Chandler Institute of Governance. <https://chandlergovernmentindex.com>
- (11). Christensen, T., & Lægreid, P. (dir.) (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Aldershot : Ashgate.
- (12). Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration: Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
- (13). Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD) (2021). *Le nouveau modèle de développement : libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. Rapport général*. Rabat : Royaume du Maroc.

- (14). Common, R. K. (1998). Convergence and transfer: A review of the globalisation of new public management. *International Journal of Public Sector Management*, 11(6), 440-450.
- (15). Commonwealth of Australia (1999). Public Service Act 1999 (Act No. 147 of 1999). Canberra.
- (16). Cour des comptes du Royaume du Maroc (2023). Rapport thématique sur la mise en œuvre de la régionalisation avancée : cadre juridique et institutionnel, mécanismes, ressources et compétences (synthèse). Rabat, octobre 2023. <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/10/Synthese-Regionalisation-fr.pdf>
- (17). Czarniawska, B., & Sevón, G. (dir.) (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin : Walter de Gruyter.
- (18). Department of the Prime Minister and Cabinet (2019). *Our Public Service, Our Future: Independent Review of the Australian Public Service (revue Thodey)*. Canberra : Commonwealth of Australia.
- (19). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- (20). Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (1996). Who learns what from whom: A review of the policy transfer literature. *Political Studies*, 44(2), 343-357.
- (21). Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5-24.
- (22). Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money and Management*, 14(3), 9-16.
- (23). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford : Oxford University Press.
- (24). Efficiency Unit (1988). *Improving Management in Government: The Next Steps*. Londres : HMSO.
- (25). George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge (MA) : MIT Press.
- (26). Halligan, J. (2007). Reintegrating government in third generation reforms of Australia and New Zealand. *Public Policy and Administration*, 22(2), 217-238.
- (27). HM Government (2012). *The Civil Service Reform Plan*. Londres : Cabinet Office.
- (28). HM Treasury (1998). *Modern Public Services for Britain: Investing in Reform. Comprehensive Spending Review: New Public Spending Plans 1999-2002 (Cm 4011)*. Londres : The Stationery Office.
- (29). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- (30). Hood, C. (1995). The « New Public Management » in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- (31). Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford : Oxford University Press.
- (32). Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246.
- (33). Keating, M., & Holmes, M. (1990). Australia's budgetary and financial management reforms. *Governance*, 3(2), 168-185.
- (34). Kickert, W. (2007). Public management reforms in countries with a Napoleonic state model: France, Italy and Spain. In C. Pollitt, S. van Thiel & V. Homburg (dir.), *New*

- Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- (35). Landman, T. (2008). Issues and Methods in Comparative Politics: An Introduction (3e éd.). Londres : Routledge.
  - (36). Lane Fox, M. (2010). Directgov 2010 and Beyond: Revolution Not Evolution. Londres : Cabinet Office.
  - (37). Lodge, M., & Gill, D. (2011). Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand. *Governance*, 24(1), 141-166.
  - (38). Mahoney, J., & Thelen, K. (dir.) (2010). Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power. Cambridge : Cambridge University Press.
  - (39). Manning, N. (2001). The legacy of the New Public Management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67(2), 297-312.
  - (40). National Commission of Audit (1996). Report to the Commonwealth Government. Canberra : Australian Government Publishing Service.
  - (41). New Zealand Parliament (1986). State-Owned Enterprises Act 1986 (1986 No 124). Wellington.
  - (42). New Zealand Parliament (1988). State Sector Act 1988 (1988 No 20). Wellington. <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1988/0020/latest/whole.html>
  - (43). New Zealand Parliament (1989). Public Finance Act 1989 (1989 No 44). Wellington.
  - (44). New Zealand Parliament (2020). Public Service Act 2020 (2020 No 40). Wellington.
  - (45). Niskanen, W. A. (1971). Bureaucracy and Representative Government. Chicago : Aldine-Atherton.
  - (46). OCDE (2023). Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc. Pour une administration résiliente au service des citoyens. Paris : Éditions OCDE.
  - (47). Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading (MA) : Addison-Wesley.
  - (48). Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
  - (49). Painter, M., & Peters, B. G. (dir.) (2010). Tradition and Public Administration. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
  - (50). Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
  - (51). Polidano, C. (1999). The new public management in developing countries. IDPM Public Policy and Management Working Paper n° 13. Manchester : University of Manchester.
  - (52). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Into the Age of Austerity (4e éd.). Oxford : Oxford University Press.
  - (53). Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. COCOPS Work Package 1, Deliverable 1.1. Projet COCOPS, 7e programme-cadre de l'Union européenne.
  - (54). Pritchett, L., Woolcock, M., & Andrews, M. (2013). Looking like a state: Techniques of persistent failure in state capability for implementation. *Journal of Development Studies*, 49(1), 1-18.
  - (55). Przeworski, A., & Teune, H. (1970). The Logic of Comparative Social Inquiry. New York : Wiley-Interscience.
  - (56). République française (2001). Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances. *Journal officiel de la République française* n° 177 du 2 août 2001.
  - (57). Royaume du Maroc (1997). Dahir n° 1-97-162 du 7 août 1997 portant promulgation de la loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications. *Bulletin officiel*.
  - (58). Royaume du Maroc (1998). Dahir n° 1-98-138 du 26 novembre 1998 portant promulgation de la loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances. *Bulletin officiel*.

- (59). Royaume du Maroc (2006). Dahir n° 1-06-15 du 14 février 2006 portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics. Bulletin officiel.
- (60). Royaume du Maroc (2011). Dahir n° 1-11-91 du 29 juillet 2011 portant promulgation du texte de la Constitution. Bulletin officiel n° 5964 bis du 30 juillet 2011.
- (61). Royaume du Maroc (2014). Dahir n° 1-14-192 du 24 décembre 2014 portant promulgation de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé. Bulletin officiel.
- (62). Royaume du Maroc (2015). Dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015 portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances. Bulletin officiel n° 6370 du 18 juin 2015.
- (63). Royaume du Maroc (2018). Décret n° 2-17-618 du 26 décembre 2018 portant Charte nationale de la déconcentration administrative. Bulletin officiel n° 6740 du 3 janvier 2019.
- (64). Royaume du Maroc (2020). Dahir n° 1-20-06 du 6 mars 2020 portant promulgation de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives. Bulletin officiel, édition de traduction officielle n° 6988, 2021.
- (65). Royaume du Maroc (2021a). Loi n° 82-20 portant création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics. Bulletin officiel, édition de traduction officielle n° 7010 du 5 août 2021.
- (66). Royaume du Maroc (2021b). Dahir n° 1-21-89 du 26 juillet 2021 portant promulgation de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. Bulletin officiel.
- (67). Royaume du Maroc (2024). Dahir n° 1-24-44 du 7 août 2024 portant promulgation de la loi n° 46-24 modifiant et complétant le dahir n° 1-58-008 du 24 février 1958 portant statut général de la fonction publique. Bulletin officiel n° 7328 du 22 août 2024.
- (68). Schick, A. (1998). Why most developing countries should not try New Zealand's reforms. *The World Bank Research Observer*, 13(1), 123-131.
- (69). State Services Commission (2011). *Better Public Services Advisory Group Report*. Wellington : New Zealand Government.
- (70). Verhoest, K., Roness, P. G., Verschuere, B., Rubecksen, K., & MacCarthaigh, M. (2010). *Autonomy and Control of State Agencies: Comparing States and Agencies*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- (71). Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e éd.). Thousand Oaks : Sage.

## Annexe : glossaire des principaux sigles

*Tableau A1. Glossaire des sigles utilisés*

| Sigle      | Signification                                                                                                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANGSPE     | Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics (Maroc) |
| ANRT       | Agence nationale de réglementation des télécommunications (Maroc)                                                                                   |
| CSMD       | Commission spéciale sur le modèle de développement (Maroc)                                                                                          |
| EEP        | Établissements et entreprises publics                                                                                                               |
| GAR        | Gestion axée sur les résultats                                                                                                                      |
| LOF        | Loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances (Maroc, 2015)                                                                                 |
| LOLF       | Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances (France, 2001)                                                                              |
| MAP        | Modernisation de l'action publique (France, 2012)                                                                                                   |
| NPM        | Nouveau Management Public (New Public Management)                                                                                                   |
| OCDE       | Organisation de coopération et de développement économiques                                                                                         |
| PAP et RAP | Projet annuel de performance et rapport annuel de performance                                                                                       |
| RGPP       | Révision générale des politiques publiques (France, 2007)                                                                                           |
| SEGMA      | Services de l'État gérés de manière autonome (Maroc)                                                                                                |
| WGI        | Worldwide Governance Indicators (Banque mondiale)                                                                                                   |