

Le Nouveau Management Public dans les pays émergents : Analyse des programmes de réforme du pilotage de la performance publique - les évolutions, défis et perspectives

New Public Management in emerging countries: an analysis of public performance management reform programs - developments, challenges, and prospects.

Auteur 1 : BAHHAR Amine.

Auteur 2 : TAHOUR Abdelaziz.

BAHHAR Amine, (0009-0005-5255-3875, Doctorant chercheur)
Université Hassan Premier, Settat, Faculté d'Economie et de Gestion, Maroc
Laboratoire de recherche en Management et Développement (LRMD)

TAHOUR Abdelaziz, (0009-0005-5437-5734, Enseignant chercheur)
Université Hassan Premier, Settat, Faculté d'Economie et de Gestion, Maroc
Laboratoire de recherche en Management et Développement (LRMD)

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

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

Pour citer cet article : BAHHAR .A & TAHOUR .A (2026) « Le Nouveau Management Public dans les pays émergents : Analyse des programmes de réforme du pilotage de la performance publique - les évolutions, défis et perspectives », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1826 – 1854.



DOI : 10.5281/zenodo.20749234

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Depuis les années 1980, et afin d'influencer profondément les réformes du secteur public et pour surmonter les multitudes défis structurels confrontés par les différents pays du monde qui cherchent à renforcer leur rayonnement et leadership international, des vastes chantiers de réforme ont été entamés dans cette optique de développement sur la base des besoins spécifiques des pays. Ce mouvement global de réforme qu'a connu le monde est désignée sous le nom de New Public Management (NMP).

Les pays ont été conscient par la réalité relative à la nécessité de rendre leurs administrations publiques plus efficaces, et ont montré une véritable volonté d'assurer une transition réelle vers un modèle renouvelé et innovant de management public en adoptant des outils et pratiques de gestion empruntés au secteur privé.

Plusieurs pays, ont mis en place des mesures concrètes, notamment le Royaume-Uni, sous l'ongle de son programme de "Next Steps Agencies" pour autonomiser les agences exécutives. La Norvège a restructuré son système de santé pour responsabiliser les acteurs et améliorer la qualité des soins. Et Singapour, de son côté, a intégré la transformation digitale et la numérisation dans leurs efforts de moderniser leur secteur public dans le cadre des principes du NMP.

Ces réformes ont conduit à adopter de divers outils de gestion pour piloter la performance publique. Toutefois, elles ont également révélé des défaillances et des enjeux rencontrés dans l'exécution de leurs fonctions publiques.

Face à cette incapacité à relever ces défis majeurs, il ne reste plus aux administrations publiques qu'à s'orienter vers l'adoption des modèles de gestion permettant l'exploitation d'une large gamme des outils et nouvelles pratiques.

La démarche adoptée dans notre présent article repose sur une revue de la littérature, visant à présenter, sous des contextes nationaux variés, une analyse des évolutions en matière des programmes de réforme de secteur public dans le courant du NMP, à identifier les principaux défis, et à dégager des perspectives pour le pilotage de la performance publique, et donne un cadre d'analyse comparative de la position du Maroc face aux programmes internationaux étudiés.

Mots clés : Nouveau management public (NMP), secteur public, programmes de réformes, performance

Abstract

Since the 1980s, global public administration has undergone profound structural reforms aimed at overcoming systemic challenges and enhancing international leadership. This global reform movement, known as New Public Management (NPM), reflects a strategic shift toward development models tailored to specific national needs. Driven by the necessity for greater efficiency and effectiveness, governments have demonstrated a clear commitment to transitioning toward innovative public management models by adopting tools traditionally rooted in the private sector.

Concrete reform initiatives were applied in several countries, like the United Kingdom through the Next Steps Agencies program empowered executive agencies, Norway restructured its healthcare system to increase stakeholder accountability and service quality, and Singapore integrated digital transformation and digitalization as pillars of NPM-driven modernization.

While these reforms led to the widespread adoption of performance management tools, they also exposed significant shortcomings and implementation challenges to delivery public services. In response to these limitations, public administrations have increasingly turned toward new management models that enable the use of a broader range of innovative tools and practices. This article adopts a literature review approach, aiming to analyze the evolution of public administration reform programs under NPM across different national contexts, identify key challenges, and highlight future perspectives for public performance management.

This article provides a comprehensive literature review analyzing the evolution of public administration reform programs under the NPM framework across various national contexts. It identifies key challenges and outlines strategic perspectives for the management of public performance.

Keywords: New public management (NMP), public sector, reforms programs, performance.

Introduction

Depuis les années 1980, et afin d'influencer profondément les réformes de l'administration publique à l'échelle mondiale et pour surmonter les multitudes défis structurels confrontés par les différents pays du monde qui cherchent à maintenir leur rayonnement international et leadership mondial (Osborne and Gaebler, 1993). Les Etats ont été conscients par la nécessité d'investir massivement, avec l'octroi des enveloppes budgétaires importantes et la mobilisation des ressources nécessaires de différentes catégories, dans la réforme de la gestion de leurs secteurs publics (Cordery and Hay, 2024)

Des vastes chantiers de réforme ont été entamés dans ce sens sur la base des besoins particuliers des pays. Cette vague de réforme qu'a connu le monde est désignée sous le nom de New Public Management -NMP- (Hood Christopher, 1991). Une approche de réforme de l'administration publique visant à renforcer l'efficacité de l'État en s'inspirant des méthodes de gestion issus de secteur privé (Merrien Francois Xavier, 2000)

L'un des pères fondateurs du NMP, Christopher Hood, a introduit ce terme, et met l'intérêt autour de l'importance du management et de « l'ingénierie de production » dans la prestation des services publics, souvent associé aux doctrines du rationalisme économique. Le politologue britannique est spécialisé dans l'étude de la régulation et des réformes du secteur public a identifié dans ses études plusieurs caractéristiques clés du NMP, qui porte sur les notions de la privatisation, les normes explicites de performance, la décentralisation et l'imitation des pratiques du secteur privé.

Les pays ont été conscients par la réalité relative à la nécessité de rendre leurs administrations publiques plus efficaces, et ont montré une véritable volonté d'assurer une transition réelle vers un modèle renouvelé et innovant de management public en adoptant des outils et pratiques de gestion empruntés au secteur privé. (Dunleavy P., 2005)

Plusieurs pays, ont mis en place des mesures concrètes, notamment comme le Royaume-Uni, les Etats-Unis et les pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark, Finlande), le Canada, afin de traduire cette volonté de moderniser ses secteurs publics et de les rendre plus proche de la performance, chacune adaptée à son contexte institutionnel et culturel spécifique.

Au Royaume-Uni, le programme de "Next Steps Agencies" est inscrit dans ce cadre des mesures concrètes, l'initiative a été lancée pour autonomiser les agences exécutives, leur conférant une grande responsabilité au niveau de la prestation des services publics (Olivier James, 2001). En Norvège, les réformes du NMP se sont concentrées sur la décentralisation et la flexibilité administrative, tout en maintenant une forte tradition de transparence et de participation

citoyenne (Christensen. Tom D.) and Lægreid Per, 2002). Singapour, quant à elle, a mis l'accent sur l'innovation et développement digital, en intégrant des méthodes de gestion axées sur la performance pour renforcer l'efficacité de son secteur public (Neo Boon Siong and Chen Geraldine, 2007).

Ces réformes ont conduit à adopter de divers outils de la gestion pour piloter la performance publique (Bouckaert. G and Halligan. J, 2008). Toutefois, elles ont également révélé des défaillances et des enjeux rencontrés dans l'exécution de leurs fonctions publiques. La persistance de ces défaillances est expliquée en raison de plusieurs facteurs structurels, organisationnels et culturels (Osborne. S. P, 2010).

Parmi ces défaillances figurent notamment la rigidité des structures bureaucratiques (Crozier. M, 1963). D'après le sociologue français « Un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation incapable de se corriger en fonction de ses erreurs. ». La rigidité structurelle empêche la capacité effective des services publics pour s'adapter plus rapidement possible aux changements ou à innover.

Le manque de coordination peut être aussi comme l'une des causes majeures de dysfonctionnements dans la gouvernance publique (Bouckaert et al., 2010). Ce dysfonctionnement reste un véritable obstacle qui s'inscrit également parmi les défaillances de la gestion publique.

Dans les processus décisionnels, l'absence de transparence constitue un facteur majeur de mauvaise gestion des ressources publiques, ainsi que la corruption qui affaiblit la capacité des administrations à exécuter leurs fonctions de manière équitable. (Rose-Ackerman and Palifka, 2016)

L'inefficience dans la gestion des ressources limitées figure parmi l'une des principales difficultés identifiées au sein des organisations publiques fréquemment limités par des contraintes budgétaires, humaines et matérielles. La recherche d'économies budgétaires sous le NPM a souvent conduit à des sous-investissements dans les infrastructures publiques (Pollitt and Bouckaert, 2017)

Face à cette incapacité à relever ces défis majeurs, il ne reste plus aux administrations publiques qu'à s'orienter vers l'adoption des modèles de gestion permettant l'exploitation d'une large gamme des outils et nouvelles pratiques.(Pollitt, Christopher., 2007)

Sujet de la recherche

Dans ce contexte, le présent article traite de l'impact des réformes inspirées du NMP sur le pilotage de la performance publique, en mettant l'accent sur une analyse comparative entre plusieurs expériences internationales et le cas du Maroc.

Objectif de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure les réformes issues du NPM ont contribué à améliorer le pilotage de la performance publique au Maroc, tout en les comparant aux expériences de pays tels que le Royaume-Uni, la Norvège et Singapour, afin d'identifier les outils de gestion mobilisés, les résultats obtenus et les limites rencontrées.

Dans ce contexte, la problématique générale de notre recherche peut être formulée de la manière suivante :

Dans quelle mesure les réformes de l'administration publique inspirées du NMP ont-elles contribué à améliorer le pilotage de la performance publique au Maroc, et comment ces évolutions se comparent-elles aux expériences des pays développés tels que Singapour, le Royaume-Uni, et la Norvège, tant en termes d'outils de gestion mobilisés que de résultats obtenus ?

Structure de la recherche

Afin de répondre à cette problématique, l'article est structuré comme suit : dans un premier temps, une revue de la littérature, visant à présenter, sous des contextes nationaux variés, une analyse des évolutions en matière des programmes de réforme de l'administration publique dans le courant du NMP. Dans un second temps, une analyse comparative des expériences internationales est réalisée, en mettant en évidence les outils de gestion et les résultats obtenus. Enfin, une discussion est consacrée au cas du Maroc, permettant de positionner ses réformes par rapport aux pratiques internationales et de dégager des perspectives d'amélioration du pilotage de la performance publique.

Méthodologie

La méthodologie de recherche adaptée pour cette étude repose sur une démarche qualitative basée sur l'analyse de travaux scientifiques existants (une revue de la littérature) à visée analytique et comparative. Elle s'appuie sur l'exploitation de sources secondaires afin d'analyser les évolutions des programmes de réforme au niveau de l'administration publique inspirés du NMP, d'identifier les défis liés à leur mise en place et d'examiner les perspectives d'amélioration du pilotage de la performance publique, dans une comparaison entre le Maroc et certains pays développés, notamment le Royaume-Uni, la Norvège et Singapour.

La collecte des données repose principalement sur un ensemble des articles scientifiques en la matière publiés dans des revues à comité de lecture, complétés par des ouvrages académiques et des rapports institutionnels issus des organisations mondiales telles que l'OCDE.

La recherche bibliographique a été structurée autour de mots-clés relatifs au NMP, aux réformes du secteur public, à la performance publique et la modernisation, en français et en anglais. L'ensemble de notre base des données consultées incluent Google Scholar, Web of Science, Science Direct, Scopus et l'OECD i Library.

Les publications ont été sélectionnées selon un processus progressif de filtration portant sur le titre, le résumé et le texte intégral, en tenant compte de critères de pertinence thématique, de qualité scientifique, de période de publication (1990–2025) et de contexte géographique. Environ cinquante travaux ont été retenus pour notre analyse.

Les données recueillies ont été soumises à une analyse qualitative de type textuel et thématique, centrée sur l'identification des programmes de réforme, l'analyse de leurs caractéristiques en termes d'évolution, de défis et de perspectives, ainsi que sur une comparaison des outils de pilotage de la performance publique entre les contextes étudiés.

Résultats et analyse

1. Les programmes de réforme de l'administration publique dans le courant du NMP à l'échelle internationale : Analyse descriptive

Face aux multitudes défis structurels confrontés par les différents pays du monde qui cherchent à maintenir leur rayonnement international et leadership mondial, (Osborne and Gaebler, 1993) en octroyant des enveloppes budgétaires importantes en matière d'investissement, mobilisent les ressources nécessaires de différentes catégories relatives à la réforme de l'Etat au vue global et de sa gestion publique en particulier, des vastes chantiers de réforme ont été entamés dans ce sens sur la base des besoins particuliers des pays. (Cordery and Hay, 2024).

Cette vague de réforme qu'a connu le monde est désignée sous le nom de New Public Management, dont l'émergence remonte aux années 1980 et 1990 par l'un des pères fondateurs du NMP, Christopher Hood, et surtout avec les caractéristiques qu'il a identifiées qui porte sur les notions de la privatisation et l'imitation des pratiques du secteur privé.

D'autres chercheurs ayant initié ainsi ce sujet depuis la même dite période d'émergence jusqu'au présent, qui ont proposé des modèles de gestion publique constituent une base de référence et un cadre officiel qui permet aux Etats d'adopter les bonnes pratiques de gestion grâce aux évolutions potentielles du modèle NMP modélisés par l'ensemble des experts du domaine. (Macris et al., 2026)

Les pays ont été conscient par la réalité relative à la nécessité de rendre leurs administrations publiques plus efficaces, et ont montré une véritable volonté d'assurer une transition réelle vers un modèle renouvelé et innovant de management public en adoptant des outils et pratiques de gestion empruntés au secteur privé. (Wouter Van Dooren, Geert, 2015)

Des mesures concrètes ont été mises en place par des pays comme le Royaume-Uni, le Canada, les Etats-Unis et les pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark, Finlande) afin de traduire cette volonté de moderniser ses secteurs publics et de les rendre plus proche de la performance. (Bouckaert, 2006)

1.1. Réforme administrative au Royaume-Uni : Le cas des "Next Steps Agencies"

Le programme "Next Steps Agencies" est inscrit dans ce cadre des mesures concrètes au Royaume-Uni. Olivier James est l'un des chercheurs qui ont menés des recherches approfondies sur ce modèle au sein du gouvernement central britannique. Dans sa recherche (The « Next Steps » Agency Model in UK Central Government 1988-1998 with Special Reference to the Benefits Agency) confirme que "L'initiative 'Next Steps' a fondamentalement transformé le paysage de l'administration publique au Royaume-Uni en introduisant des agences exécutives semi-autonomes, chacune dotée d'objectifs clairement définis et d'indicateurs de performance, favorisant ainsi une culture de responsabilité et d'efficacité.

Le chercheur britannique a essayé de répondre, à travers son étude en 2001, premièrement aux questions relatives au fonctionnement et processus de la création d'agences et dans quelle mesure cette réforme pourrait présenter réellement un changement substantiel du fonctionnement de l'État. Ensuite, il cherche à comprendre pourquoi la réforme a-t-elle été adoptée et est-ce que les agences sont-elles apportées des avantages dans la prestation de services. Enfin l'étude présente une analyse prospective de l'usage future des agences.

Le modèle d'agence est identifié comme un ensemble d'institutions, ou de structures, de prestation de services publics proposées par les acteurs gouvernementaux qui ont élaboré la réforme « Next Steps ». (Olivier James, 2001)

Le chercheur a indiqué dans son étude, les statistiques au cours de la période 1988-1998, pour montrer la large utilisation du modèle d'agence par l'État central britannique.

Le tableau ci-après retrace l'évolution du nombre d'agences et des fonctionnaires travaillant dans ces agences au Royaume-Uni entre 1988 et 1998.

Tableau N°1 : Tableau de l'évolution du nombre d'agences et des fonctionnaires en agences

Année	Agences créées	Nombre total des agences	Fonctionnaires dans les agences	Tous les fonctionnaires	Fonctionnaires d'agence en % de l'ensemble des fonctionnaires
1988	3	3	6,000	580,000	>1
1989	7	10	9,000	569,000	1 %
1990	25	35	114,000	562,000	20 %
1991	24	59	200,000	554,000	36 %
1992	17	76	210,000	565,000	37 %
1993	16	92	250,000	554,000	45 %
1994	14	106	268,000	540,000	50 %
1995	14	120	305,000	517,000	59 %
1996	21	141	305,000	495,000	62 %
1997	4	145	305,000	475,000	64 %
1998	4	149	299,000	463,000	65 %

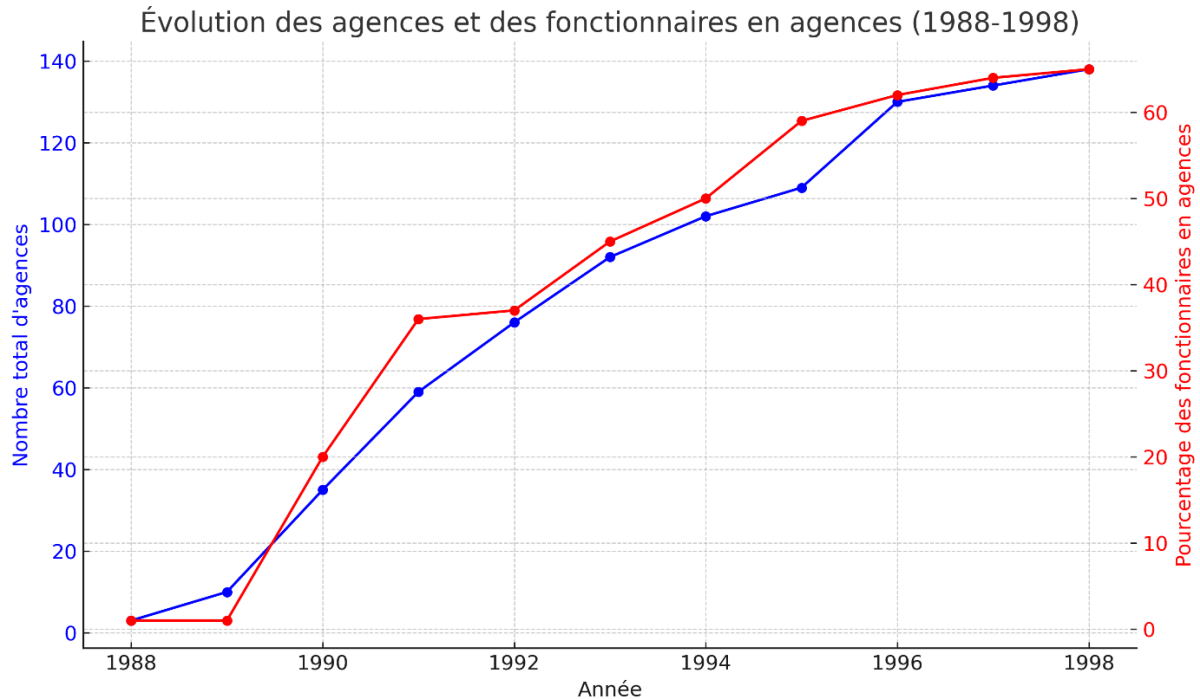
Source : (Olivier James, 2001)

D'après ces données, et sur ladite période d'analyse, 149 agences ont été créées. En 1998, 65% des fonctionnaires travaillaient dans 149 agences. Cette croissance est particulièrement marquée dans les premières années (1988-1994), avec un bond rapide, avant de se stabiliser quelque peu vers la fin de la période observée (1995-1998).

La réforme « Next Steps » a été principalement une agencification atténuée, où une certaine séparation des activités existait déjà avant la réforme. Ce type d'agencification d'après l'étude, a représenté 69% des cas. Il y a eu ainsi une agencification pure dans 14% des cas, où la réforme a constitué une réorganisation encore plus importante. Olivier James présente dans sa recherche, le cas de l'Agence des prestations sociales comme un exemple de cette forme de création d'agence.

La croissance du nombre d'agences depuis l'année 1988 jusqu'à l'année 1998 pourrait être également illustrée sur ce graphique :

Figure N°1 : Evolution des agences et des fonctionnaires en agences (1988-1998)



Source : élaboration des auteurs.

D'après les résultats obtenus de l'étude, on constate l'augmentation de la proportion de fonctionnaires dans les agences de manière régulière où elle passe de moins de 1% à 20% entre 1988 et 1990, pour atteindre 65% en 1998. Ce phénomène peut indiquer une tendance à l'intégration accrue de fonctionnaires dans ces structures au fil de leur développement.

Ce que nous pouvons interpréter, à partir de ces éléments et avant de revenir aux explications d'Olivier James dans sa recherche, c'est que la croissance du nombre d'agences et l'augmentation continue de la proportion de fonctionnaires peuvent être le résultat de réformes administratives ou de politiques visant à externaliser certaines fonctions publiques, ou également ce qui pourrait être lié à une volonté d'élargir la prestation de services publics tout en intégrant des fonctionnaires dans de nouveaux rôles administratifs. Ceci pourrait nous amener à conclure que cette dynamique de transformation dans l'organisation des agences publiques, où non seulement le nombre d'agences augmente, mais aussi la part de fonctionnaires dans ces agences, pourrait refléter une réforme des administrations publiques, une transformation vers des formes de gestion décentralisées, ou encore un renforcement de l'administration centrale au sein de nouvelles agences.

Pour comprendre pourquoi la réforme a-t-elle été adoptée, Olivier James a commencé par présenter les justifications officielles de la réforme qui étaient fragmentées et, à certains moments, incohérentes. Il considère que le modèle d'intérêt public suggère que les hauts fonctionnaires et les politiciens avaient pour objectif de fournir des services publics de manière efficace et efficiente avec un maximum d'économie, exprimé par la minimisation des coûts de transaction associés à la fourniture de services.

L'auteur britannique voit que les agences ont promu cet objectif en gérant les activités exécutives de routine plutôt que les activités politiques non routinières. Cependant, le modèle d'intérêt public, pour lui ne semble pas compatible avec les conflits entre les différentes parties de l'État central, le regroupement des changements nominaux avec des changements plus importants sous la bannière de la réforme globale des « Next steps » et l'utilisation du modèle d'agence pour des travaux politiques non routiniers ne sont pas compatibles avec le modèle. Il rajoute également que les performances des agences ne correspondent pas à toutes les attentes du modèle d'intérêt public.

En soulignant que l'approche du choix rationnel institutionnel, à travers le modèle de façonnage des bureaux de Patrick Dunleavy (Dunleavy, 1991), contribue de manière substantielle à comprendre les raisons de la réforme, mais selon l'auteur le modèle original reste inadéquat pour expliquer la réforme des « Next steps ».

Quant à la dernière question relative à l'évolution probable de l'utilisation future des agences, Olivier James met en exergue le modèle de façonnage de bureau (Dunleavy, 2014). Le modèle de façonnage de ce dernier suggère que les stratégies de façonnage de bureau continueront d'exercer une influence importante sur la réforme à l'avenir, tout comme les fonctionnaires entrepreneurs des unités centrales qui sont incités à proposer de nouveaux mécanismes pour améliorer les services publics. Olivier James rajoute que l'avenir le plus probable pour la plupart des agences semble être la poursuite de l'utilisation du modèle d'agence avec la réduction des lacunes de mise en œuvre. Ces développements sont susceptibles d'être complétés par des mécanismes supplémentaires dans les agences ayant des problèmes de performance modérés.

Le programme "Next Steps Agencies" est donc l'un des mesures qui tracent comme objectif principal la modernisation du service public britannique et l'amélioration son efficacité.

Le rapport de l'Institute for Government en 2010, sous l'intitulé "The Next Steps Initiative" (Panchamia and Thomas, 2010) a examiné l'impact de l'initiative sur la fonction publique britannique. Dans son premier paragraphe il considère que l'initiative « Next Steps » comme l'une des réformes majeures ayant transformé la fonction publique britannique. Il découle

Entre 1991 et 1994, la période de la troisième phase, des ajustements sont apportés avec le rapport Fraser et le Citizens Charter, renforçant la responsabilité et la performance des agences. Des changements de leadership marquent cette période.

A partir de 1995, début de la quatrième phase, la réforme montre ses dysfonctionnements émergent, notamment avec le limogeage du chef du service pénitentiaire après des évasions de prisonniers, illustrant des lacunes en matière de gouvernance.

L'initiative Next Steps a profondément transformé la gestion publique au Royaume-Uni, mais son application a été progressive et a rencontré des défis en matière de gouvernance et de performance. Des révisions et rapports successifs tentent d'adapter le modèle, jusqu'à une réévaluation globale en 2002.

Par ailleurs, diverses initiatives ont été déployées pour mesurer les résultats et la performance des organisations, notamment par le recours à des indicateurs de performance destinés pour mesurer la performance publique reflétant les caractéristiques et fondements du NPM (Van Dooren W et al., 2015).

1.2. Norvège : Un modèle de réforme du secteur de la santé inspirée du NPM

Non loin de le Royaume-Uni et sur le même continent européen, les pays Nordiques ont mis eux même également plusieurs réformes dans le cadre de notre cadre d'étude du secteur public, afin de viser le même objectif d'améliorer l'efficacité et de moderniser le pilotage de la performance de ses administrations publiques. (Geert Bouckaert, 2007)

En Norvège, à titre d'exemple, ont mis en place des réformes au niveau structurel dans la gestion des systèmes et services de la santé dont l'objectif est de responsabiliser les acteurs de ce secteur ainsi que l'amélioration de la qualité des soins. (Jan Erik Askildsen et al., 2010)

Les recherches ont bien montré, d'après une comparaison des réformes, comment ce pays a implémenté le Nouveau Management Public dans la santé publique (Christensen et al., 2006). Tout d'abord, par l'introduction du financement basé sur l'activité depuis l'année 1997, de tel sorte à ce que les établissements reçoivent des fonds en fonction du type de services fournis aux patients et qu'ils soient modifiés pour adopter un modèle de paiement à l'acte (Hagen and Kaarbøe, 2006). Ensuite en 2002, la Norvège a enchainé son parcours de réforme par transférer la responsabilisation des hôpitaux aux entreprises de santé régionales, des entités publiques complètement autonomes gérées par des conseils d'administration indépendants, responsables devant le ministère de la Santé. (Byrkjeflot et al., 2011)

Cette réforme visait ainsi à encourager la collaboration sur les niveaux de soins entre les soins primaires (médecins généralistes, centres de santé locaux) et les soins spécialisés (hôpitaux,

spécialistes) pour que le patient ne soit pas affecté par la continuité des soins et lui en offrir un service de santé plus fluide. (Glouberman and Mintzberg, 2001)

Une deuxième phase de réforme de la coordination introduite en 2012 a eu lieu, permis de répondre favorablement aux défis de la collaboration intersectorielle. Les municipalités et les autorités sanitaires régionales ont été tenues de signer des accords de coopération pour définir clairement les responsabilités pour chaque partie. Des centres de coordination ont été créés par conséquence pour faciliter la communication et la planification des soins post-hospitalisation et le suivi des patients.(Romøren et al., 2011)

Des mesures financières ont ainsi été programmées pour les municipalités afin que ces dernières contribuent à garantir le paiement des séjours hospitaliers de leurs résidents. L'introduction de ces incitations financières a encouragé les municipalités à investir davantage dans les soins et la prévention en renforçant les services de santé de proximité pour éviter des hospitalisations inutiles et réduire la pression sur les hôpitaux. (Saltman and Cahn, 2013)

Le rapport du Panorama de la santé de l'OCDE ("Full Report," 2021) retrace une comparaison entre les fondamentaux indicateurs qui portent sur la performance et le fonctionnement des systèmes de secteur de la santé dans les pays membres de l'organisation internationale OCDE y compris la Norvège. L'analyse repose principalement sur les statistiques officielles nationales les plus récentes, qui montre que la Norvège et grâce à l'application des principes de NMP dans la réforme du secteur de la santé, elle a pu renforcer l'autonomie de ces établissements qui l'ont obtenu dans leur gestion, et leur permettre de bien s'aligner aux besoins particuliers de leur région et d'encourager l'innovation dans la prestation des soins et expérimenter des nouvelles technologies médicales. Cela rendre la Norvège l'un des pays les mieux placés mondialement au niveau du secteur de la santé.

Le rapport souligne avant tout, l'importance de la dépendance pour réaliser les objectifs d'accessibilité et de qualité de soins, ainsi que de l'amélioration des résultats en matière de santé, en lien avec le niveau des dépenses consacrées à la santé.

Tableau N°2 : L'accès aux soins, 2021

L'accès aux soins, 2021	L'OCDE	Norvège
Admissibilité : Population couverte pour les services essentiels (%)	97,9	100
Satisfaction : Population satisfaite de l'accès aux services de santé de qualité (%)	66,8	80
Protection financière : Dépenses couvertes par les régimes à paiement obligatoire (% des dépenses totales)	75,9	85,6
Couverture des services : Population déclarant avoir des besoins médicaux non satisfaits (%)	2,3	0,9

Source : Rapport Panorama de la santé de l'OCDE, 2021

La Norvège surpasse la moyenne identifiée de l'OCDE en matière de santé avec une couverture universelle (100 % contre 97,9 %), une plus grande satisfaction de la population (80 % contre 66,8 %) et une meilleure protection financière (85,6 % des dépenses couvertes contre 75,9 %). Le pays montre, à partir de l'étude de ce rapport, qu'il offre un meilleur accès aux soins avec une couverture universelle, une plus grande satisfaction des patients et un meilleur remboursement des dépenses publiques de la santé.

Tableau N°3 : La qualité des soins, 2021

La qualité des soins, 2021	L'OCDE	Norvège
Sécurité des soins primaires : Antibiotiques prescrits (dose quotidienne définie pour 1000 hab.)	13,1	12,8
Efficacité des soins primaires : Hospitalisations évitables (pour 100 000 hab., standardisées par âge et sexe)	463	477
Efficacité des soins préventifs : Dépistage par mammographie au cours des 2 dernières années (% femmes âgées de 50 à 69 ans)	55,1	65,5
Efficacité des soins secondaires : IAM	À 30 jours suite à un IAM (pour 100 admissions, 45 ans et plus, standardisées par âge et sexe)	2,6
Efficacité des soins secondaires : AVC		3,1

Source : Rapport Panorama de la santé de l'OCDE, 2021

Quant à la qualité des soins y est supérieure, avec une moindre prescription d'antibiotiques, un meilleur dépistage par mammographie (65,5 % contre 55,1 %), et une prise en charge plus efficace des infarctus et AVC (taux de mortalité post-IAM de 2,6 % contre 6,8 %, post-AVC

de 3,1 % contre 7,8 %). Toutefois, les hospitalisations évitables restent légèrement plus élevées (477 contre 463).

Tableau N°4 : Les capacités et les ressources des systèmes de santé, 2021

Les capacités et les ressources des systèmes de santé, 2021	L'OCDE	Norvège
Dépenses de santé par habitant (USD PPA)	4 986	7 771
Dépenses de santé en % du PIB	9,2	7,9
Nombre de médecins en exercice (pour 1 000 habitants)	3,7	5,2
Nombre d'infirmiers en exercice (pour 1 000 habitants)	9,2	18,3
Lits d'hôpital pour 1 000 habitants	4,3	3,4

Source : Rapport Panorama de la santé de l'OCDE, 2021

Du point de vue relatif aux moyens et les capacités des systèmes de santé, la Norvège investit davantage par habitant (7 771 USD contre 4 986 USD moyenne d'OCDE), dispose de plus de médecins (5,2 contre 3,7 moyenne d'OCDE) et d'infirmiers (18,3 contre 9,2), mais consacre une part plus faible de son PIB à la santé (7,9 % contre 9,2 %). L'investissement dans les ressources humaines (médecins et infirmiers) est aussi un atout majeur.

Grace à l'application des principes de NMP dans les réformes du secteur sanitaire, la Norvège a pu renforcer l'autonomie de ces établissements qui l'ont obtenu dans leur gestion, et leur permettre une meilleure adaptation aux divers besoins particuliers de leur région et d'encourager l'innovation dans la prestation des soins et expérimenter des nouvelles technologies médicales.

1.3. Singapour : Modèle de réussite en matière de transformation digitale du secteur public

Singapour est parmi les principaux pays qui ont intégré la transformation digitale et la numérisation dans leurs efforts de modernisation du secteur public, le pays est largement reconnu en tant qu'un modèle réussi en matière de transformation digitale du secteur public. (Neo and Chen, 2007)

Ce pays se distingue comme un acteur précurseur dans les nouvelles technologies adoptées dans la numérisation grâce aux programmes innovants qu'il a mis en place très tôt depuis les années 2000 ils ont su précéder de nombreux pays. (Neo and Chen, 2007)

Lee Hsien Loong (Ancien Vice PM et ministre des Finances à l'époque, puis Premier ministre de Singapour jusqu'en 2024) souligne, dans une revue de ministère des finances de Singapour, qu'en 2000, le gouvernement a lancé sa première initiative en faveur du gouvernement électronique, en vue d'améliorer de l'efficacité des services publics et son accessibilité. Il rajoute que seulement en trois ans, ils ont repensé leurs processus et mis environ 1600 services

publics en ligne et qu'ils s'appuient sur une démarche orientée vers le client pour repenser à intégrer activement leurs processus, afin de fournir davantage de services inter-agences et à guichet unique, tels que le système d'application pour les services intégrés en ligne (OASIS) et le Portail de consultation en ligne.

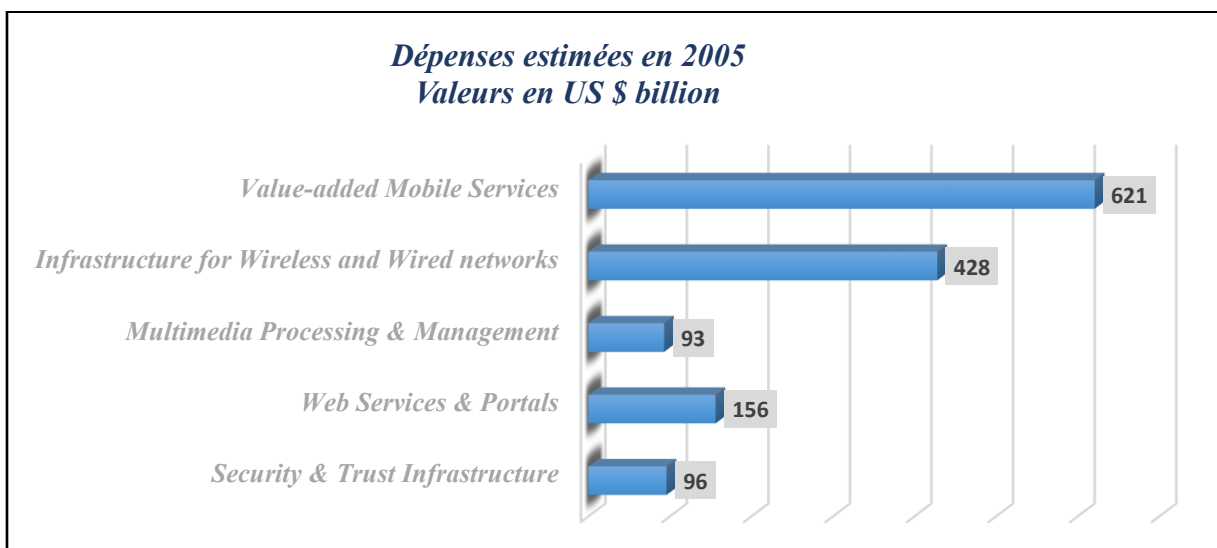
En tant que cité-État, le premier ministre confirme qu'il est possible de connecter tout le pays et de donner à chaque singapourien l'accès à un ordinateur, et qu'ils peuvent subvenir à leurs besoins pour fournir le meilleur service public possible à leurs citoyens et usagers.

Grace à sa connectivité régionale de haute vitesse et à son économie agile, offrant un environnement propice aux entreprises multinationales et aux citoyens férus de technologie, Singapour se positionne comme un hub numérique mondial (Castells, 2010). La même revue de ministère des finances, présente l'objectif ambitieux de gouvernement d'augmenter, pour son secteur, sa contribution au niveau des technologies de l'information et de la communication (TIC) au PIB, passant de 7 % à 10 % et ce à partir de l'année 2003 jusqu'à 2012.

Pour y parvenir, des investissements sont réalisés dans l'innovation et le développement technologique, avec un accent particulier sur cinq clusters stratégiques : les services mobiles à valeur ajoutée, les infrastructures pour les réseaux sans fil et filaires, le traitement et la gestion des contenus multimédias, les services et portails web, ainsi que l'infrastructure de sécurité et de confiance.

En 2005, les dépenses mondiales estimées pour ces clusters atteignaient des montants significatifs, comme illustré dans les graphiques ci-dessous, témoignant de l'importance croissante du secteur des TIC à l'échelle mondiale.

Figure N°3 : Dépenses estimées en 2005 -bValeurs en US \$ billion



Source : Gartner Consulting (2003)

Bien que l'émergence du portail et son lancement a eu lieu dans les premières années du développement numérique dans le monde, mais les expériences d'usage menées à Singapour ont confirmé sa réussite à faciliter la navigation et l'accomplissement des démarches administratives en ligne. Le portail a remporté le prestigieux Stockholm Challenge Award en 2002, reconnaissant son rôle innovant dans la fourniture de services gouvernementaux en ligne. Cette réussite est expliquée par les fonctionnalités figurent dans le portail, à travers un accès centralisé unique simplifie les processus administratifs, et l'option de personnaliser les services et l'utilisation des données pour les adapter aux divers besoins.

Les services publics deviennent, grâce à ce portail, plus accessibles, efficaces et orientés vers les besoins réels. Singapour a montré comment la technologie peut contribuer dans l'amélioration et la prestation des services publics et aussi au renforcement de l'engagement des citoyens. (Heeks, 2005)

L'ambition de maintenir son leadership mondial dans la transformation digitale continue sa trajectoire visionnaire dans l'innovation et de transformer Singapour en une "nation intelligente" sous l'initiative 'Smart Nation Initiative' en 2014, ce programme illustre la volonté de Singapour d'anticiper les tendances technologiques en créant un modèle de société intelligente, inclusive et durable. (Hoe Siu Loon, 2024)

Le Premier ministre Lee Hsien Loong a souligné, lors de la réception du Founders Forum Smart Nation à Singapour le 20 avril 2015, l'importance de la technologie pour le développement du pays. Il a mis en avant trois atouts majeurs : une société tournée vers l'avenir et l'innovation, une population compétente en informatique et un pays fortement connecté. Grâce à ces atouts, Singapour était bien placée pour exploiter la révolution numérique. Il a illustré ces progrès par des exemples comme l'administration en ligne, la digitalisation des services et la rapidité d'adoption des nouvelles technologies, qui distinguent la cité-État des autres villes du monde. Le concept de Smart Nation va au-delà d'une simple ville intelligente, visant une transformation globale grâce à des initiatives stratégiques. Loong a identifié trois domaines prioritaires : le soutien aux personnes âgées à travers des solutions technologiques, l'amélioration des transports avec des systèmes intelligents et le développement d'un écosystème de données sécurisé et accessible. Pour réussir cette transformation, Singapour mise sur une culture entrepreneuriale dynamique, favorisant les start-ups et l'innovation, ce qui pourrait inspirer d'autres pays cherchant à devenir des nations intelligentes.

L'initiative positionne également la santé dans le regroupement des mesures en créant des solutions innovantes pour les soins et des dispositifs connectés pour le mécanisme de suivre les

patients distentiellement, via une plateforme nationale de dossiers médicaux électroniques intitulée « Healthcare Technology ». (Hansen and Dahiya, 2025)

Ces initiatives illustrent l'engagement de Singapour à intégrer les technologies avancées dans le secteur public pour améliorer les services de santé, tout en soutenant l'innovation ainsi que la croissance économique.

Aujourd'hui les programmes de réforme du secteur public au Singapour n'a cessé de se propager et de prendre effet dans les administrations publiques, l'initiative de « Government Technology Agency : GovTech » s'inscrit dans la stratégie de la transformation digitale afin d'accélérer l'innovation technologique au sein des agences gouvernementales et de fournir des solutions numériques avancées répondant aux besoins des citoyens et des entreprises. (Shalan, 2025)

Le gouvernement de Singapour a investi massivement dans les technologies qui fait que ce pack d'investissement numériques comme moteur de croissance du pays. Le programme GovTech était responsable de la transformation numérique au sein du secteur public, créé en octobre 2016 pour diriger l'initiative Smart Nation de Singapour rattaché au ministère l'Information et la Communication comme successeur de l'Infocomm Development Autorité de Singapour (IDA). (Site officiel de GovTech.)

Globalement, GovTech peut être classé en trois principaux domaines, premièrement sur les produits, plus de 700 développeurs internes créent des produits pour les citoyens, tels que « Singpass : permet aux résidents d'accéder en toute sécurité à plus de 2 700 services proposés par plus de 800 agences gouvernementales et entreprises », « GoBusiness : une plateforme visant à simplifier les transactions entre les entreprises et les agences gouvernementales » et « Myinfo : une plateforme numérique développée pour faciliter la gestion des données personnelles des citoyens et résidents».

Il s'agit alors, au niveau du premier domaine de l'agence GovTech, à des plateformes numériques permettant aux citoyens d'accéder de manière pratique aux services gouvernementaux et privés.

Deuxième principal domaine, les services, représentant plus de la moitié des effectifs de GovTech, ce domaine gère la technologie dans plus de 60% des agences du gouvernement de Singapour.

Dans le cadre de la définition des politiques Whole-of-Government (WOG) pour promouvoir une collaboration intégrée et coordonnée entre toutes les agences gouvernementales et des lignes directrices pour assurer la sûreté et la sécurité des structures numériques

gouvernementales, le gouvernement du Singapour a mis en place l'agence GovTech qui a pour vocation la cybersécurité et gouvernance.

2. Comparaison internationale des réformes publiques à trois niveaux : le positionnement du Maroc

L'analyse comparative des programmes de réforme étudiés au niveau de notre article permet de mettre en exergue, d'une part, des trajectoires différenciées en fonction des contextes institutionnels et sectoriels, et d'autre part, des convergences autour des principes du Nouveau Management Public. Le positionnement des expériences du Maroc face aux expériences du Royaume-Uni, de Singapour et de la Norvège peut constituer un cadre d'analyse autour de trois niveaux complémentaires de réforme : le niveau institutionnel et administratif, le niveau sectoriel et organisationnel, et le niveau managérial et technologique.

Au niveau institutionnel et administratif, les réformes engagées au Royaume-Uni se caractérisent par une profondeur structurelle, s'inscrivant dans une dynamique qui permet de redéfinir le rôle de l'État, une forte responsabilisation des gestionnaires publics et une culture avancée de la reddition des comptes. En comparaison, le Maroc a engagé des réformes administratives qui place en priorité d'améliorer la performance et de moderniser la chose publique, notamment par introduire la budgétisation axée sur les résultats ainsi que la contractualisation. Toutefois, ces réformes demeurent davantage incrémentales et centralisées, avec une autonomie managériale plus limitée et une articulation encore incomplète entre objectifs stratégiques et résultats mesurables, par rapport au modèle britannique.

Au niveau sectoriel et organisationnel, l'exemple norvégien de réforme du système de santé illustre une capacité avancée de coordination entre acteurs, reposant sur une gouvernance multi-niveau, une intégration des services et une utilisation systématique des indicateurs de performance sectoriels. À l'inverse, le Maroc connaît des avancées significatives dans certains secteurs sociaux, notamment la santé, mais demeure confronté à des défis liés à la fragmentation organisationnelle, à l'hétérogénéité des capacités institutionnelles et à la faiblesse des mécanismes d'évaluation sectorielle. La comparaison met ainsi en évidence un écart en matière de cohérence des réformes sectorielles.

Au niveau managérial et technologique, l'expérience de Singapour en matière de transformation digitale constitue un modèle avancé d'intégration des technologies numériques dans le pilotage de la performance publique, favorisant la transparence, l'orientation usager. Le Maroc a engagé une dynamique de transformation digitale de l'administration, notamment à travers la dématérialisation des procédures et le développement de plateformes numériques. Néanmoins,

cette transformation demeure encore inégale et principalement orientée vers la digitalisation des processus, sans toujours s’accompagner d’une refonte profonde des modes de gestion, et des compétences managériales.

En général, la comparaison met en évidence que le Maroc se situe dans une phase intermédiaire de réforme, caractérisée par une adoption progressive des principes et outils du Nouveau Management Public, mais marquée par des écarts persistants en termes de profondeur institutionnelle, de coordination sectorielle et de maturité managériale et technologique par rapport aux expériences internationales étudiées. Ces résultats soulignent l’importance d’une adaptation contextualisée des réformes, prenant en compte les capacités administratives, la culture organisationnelle et les spécificités institutionnelles, afin de renforcer l’efficacité du pilotage de la performance publique au Maroc.

2.1. Réforme administrative (niveau institutionnel) :

Tableau N°5 : Positionnement comparatif du Maroc face aux programmes internationaux de réforme du secteur public au niveau institutionnel

Caractéristiques principales des réformes internationales - Exemple de Royaume-Uni – Next Steps Agencies	Positionnement du Maroc
Réforme fondée sur l’« agencification » de l’administration centrale, visant la séparation entre formulation des politiques et mise en œuvre opérationnelle. Forte autonomie managériale des agences, contractualisation des objectifs, responsabilisation des dirigeants et culture avancée de la performance ainsi que de la reddition des comptes. (Hood Christopher, 1991; Olivier James, 2001)	Le Maroc a engagé une modernisation progressive de son administration publique, notamment par introduire la gestion publique axée sur les résultats et la réforme budgétaire. (Elfadili, 2025) Toutefois, l’autonomie managériale demeure limitée, la logique d’agencification reste partielle et la responsabilisation des gestionnaires publics est encore largement encadrée par une structure administrative centralisée. (Lahjouji and El Menzhi, 2018)

Source : élaboration des auteurs

2.2. Réforme sectorielle (niveau organisationnel) :

Tableau N°6 : Positionnement comparatif du Maroc face aux programmes internationaux de réforme du secteur public au niveau organisationnel

Caractéristiques principales des réformes internationales Exemple de la Norvège – Réforme du secteur sanitaire	Positionnement du Maroc
Introduction d’outils managériaux dans le secteur de la santé : financement à l’activité, autonomie accrue des hôpitaux, contractualisation des performances et évaluation systématique des résultats. Forte capacité de coordination interinstitutionnelle et intégration des indicateurs de performance sectoriels. (Christensen et al., 2006; Pollitt and Bouckaert, 2017)	Le Maroc a engagé des réformes sectorielles, notamment dans la santé, qui vise à améliorer l’accès et de l’efficacité des leurs services. Néanmoins, la mise en place des outils performants reste hétérogène, sous des contraintes liées au coordination, une capacité d’évaluation limitée et une appropriation incomplète des instruments de pilotage par les acteurs sectoriels. (Banque mondiale, 2021 ; OCDE, 2024).

Source : élaboration des auteurs

2.3. Transformation digitale (niveau technologique) :

Tableau N°7 : Positionnement comparatif du Maroc face aux programmes internationaux de réforme du secteur public au niveau technologique

Caractéristiques principales des réformes internationales Exemple de Singapour – Transformation digitale	Positionnement du Maroc
Modèle avancé de gouvernement numérique reposant sur une stratégie « digital by design », l’intégration des données, l’orientation usager, l’interopérabilité des systèmes et l’utilisation des technologies numériques pour le pilotage de la performance publique. Leadership fort et investissement massif dans les compétences digitales. (OCDE, 2020 ; World Bank, 2022 ; Mergel et al., 2019)	Le Maroc a lancé plusieurs initiatives de digitalisation de l’administration et de dématérialisation des procédures. Cependant, la transformation digitale demeure principalement orientée vers l’automatisation des processus, avec une intégration encore limitée des données et un usage partiel du numérique comme levier stratégique de pilotage de la performance publique. (OCDE, 2024 ; Banque mondiale, 2022)

Source : élaboration des auteurs

L’analyse des expériences du Royaume-Uni, la Norvège et de Singapour met en exergue la multitude des approches adoptées dans l’application des fondements du NMP et la mise en place des diverses réformes issus par ce dernier. Le modèle britannique, à travers le programme

Next Steps Agencies, illustre la vraie volonté du pays de la déconcentration managériale centrée sur la performance et son orientation vers la contractualisation. La réforme de la santé publique en Norvège se traduit par la tentative de conciliation entre modernisation managériale et maintien des principes d'un État-providence et a cherché à conjuguer efficacité et équité dans un cadre étatique fort. Enfin, l'exemple de Singapour dans notre étude, quant à elle, s'est marquée par une modernisation orientée vers le numérique et distinguée par une transformation digitale axée sur l'innovation technologique dans la gestion publique.

Le choix de ces trois pays aux contextes institutionnels, géographiques et culturels variés, et le choix d'application des réformes spécifiques distinctes dans des secteurs différenciés (administration générale publique, la santé et la transformation digitale numérique), vise à mettre en évidence, la diversité des programmes et les modalités appliquées dans l'administration publique inspirés par le NPM à l'échelle internationale.

Notre analyse des cas étudiés sous des trajectoires distinctes bien que fondées sur un socle théorique commun, permet en premier rang de souligner l'importance d'une contextualisation adaptée fine des réformes NMP qui se déclinent différemment selon les spécificités nationales de chaque pays., au-delà des principes généraux qui fondent ce référentiel paradigme.

Discussion

Les résultats de cette recherche confirment que les réformes de l'administration publique inspirées du NPM se caractérisent par une forte dépendance au contexte institutionnel, organisationnel et managérial dans lequel elles s'inscrivent. Les expériences du Royaume-Uni, de Singapour et de la Norvège illustrent des trajectoires de réforme abouties, fondées sur une articulation cohérente entre autonomie managériale, responsabilisation des acteurs publics et usage stratégique des outils stratégiques. À l'inverse, le positionnement du Maroc, et d'après les indicateurs indiqués sur les rapports de l'OCDE et notre présente analyse, met en évidence une dynamique de réforme progressive et incrémentale, marquée par une appropriation partielle des principes du NPM et par des écarts persistants sur les pavés de la capacité administrative, de coordination interinstitutionnelle et aussi de la maturité des dispositifs de performance publique.

Sur le plan comparatif, les résultats suggèrent que la principale différence entre le Maroc et les pays étudiés réside moins dans la nature des outils mobilisés et aussi dans les conditions d'application. Alors que le Royaume-Uni a institutionnalisé une logique de responsabilisation à travers l'agencification, que la Norvège a consolidé la gouvernance sectorielle par des mécanismes d'évaluation robustes, et que Singapour a fait de la transformation digitale un levier

central de pilotage stratégique, le Maroc demeure confronté à une fragmentation des réformes et à une faible intégration transversale des instruments de gestion publique. Cette situation rejoint les analyses critiques du NMP, qui soulignent que la transposition des modèles internationaux sans adaptation contextuelle conduit souvent à des réformes incomplètes ou symboliques.

Afin de renforcer l'efficacité des réformes de l'administration marocaine publique, et sur la base des présents constats de notre analyse, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Premièrement, à l'instar de l'expérience britannique, il apparaît nécessaire de renforcer l'autonomie managériale des entités publiques, tout en clarifiant les mécanismes de reddition des comptes. Cela suppose une évolution progressive vers des formes d'agencification adaptées au contexte marocain, accompagnées de contrats de performance réellement opérationnels et évaluables. Deuxièmement, en s'inspirant du modèle norvégien, le Maroc gagnerait à renforcer la coordination intersectorielle et les capacités d'évaluation, notamment par la consolidation des systèmes d'information sectoriels et l'institutionnalisation d'évaluer les politiques publiques en tant qu'outil d'aide de la prise de décision. Troisièmement, l'exemple singapourien souligne l'importance de dépasser une approche techniciste de la digitalisation pour inscrire la transformation digitale dans une stratégie globale de gouvernance fondée sur les données, le développement des compétences managériales et l'interopérabilité des systèmes d'information.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature en montrant que le Nouveau Management Public ne constitue pas un modèle homogène et universel, mais un ensemble de principes dont les effets dépendent largement des capacités institutionnelles et de la trajectoire de réforme propre à chaque pays. L'approche comparative à trois niveaux adoptés dans notre article permet ainsi de dépasser une lecture binaire opposant pays de nord développés et pays en cours de développement, de mettre ainsi en évidence des configurations hybrides de réforme, combinant logiques managériales, gouvernance publique et recherche de valeur publique. Cette contribution ouvre des perspectives de recherche futures, notamment en matière d'analyse empirique de l'impact réel des réformes sur la qualité des services publics.

Conclusion

L'objectif principal de cet article est d'analyser les évolutions des programmes de réforme de l'administration publique inspirés du NMP, d'identifier les principaux défis liés à la mise en place des outils de gestion publique et de comparer le positionnement du Maroc à celui de pays ayant engagé des réformes emblématiques dans ce domaine, notamment le Royaume-Uni, la Norvège et Singapour. À travers notre revue de la littérature analytique et comparative, structurée autour de trois niveaux de réforme — institutionnel, sectoriel et managérial-technologique — l'étude met en évidence des trajectoires différenciées de transformation de l'action publique, fortement dépendantes des contextes institutionnels et organisationnels.

Sur le plan des apports, cette recherche sert à contribuer à la littérature en matière de gestion publique en proposant une lecture comparative multiniveau des réformes inspirées du NMP, permettant de dépasser une approche strictement instrumentale des outils de performance. Elle montre que l'efficacité des réformes ne repose pas uniquement sur l'adoption formelle des instruments managériaux, mais sur leur intégration cohérente dans des systèmes de gouvernance caractérisés par une autonomie managériale effective, des mécanismes de reddition des comptes clairs et une capacité d'évaluation institutionnalisée. L'analyse du cas marocain met en évidence une dynamique de réforme progressive et hybride, combinant des éléments du NMP avec des logiques plus traditionnelles de gouvernance publique, ce qui enrichit les débats sur la transférabilité et l'adaptation des modèles de réforme dans les pays en développement.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. En premier lieu, le recours exclusif à une revue existante de la littérature ne peut pas permettre d'appréhender empiriquement les modalités effectives de performance ni les perceptions des acteurs publics impliqués dans les réformes. En second lieu, la comparaison repose sur un nombre limité de cas nationaux, choisis pour leur caractère exemplaire, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats. Enfin, l'analyse ne permet pas à son tour, de mesurer quantitativement l'impact des réformes au niveau de la qualité des services publics ou bien aussi au niveau des résultats socio-économiques, ces dimensions dépassant le périmètre de l'étude.

Ces limites ouvrent bien évidemment des perspectives de recherche. Les travaux qui pourraient mobiliser des méthodes empiriques qualitatives, telles que des études de cas approfondies ou des entretiens avec les acteurs publics, afin d'analyser l'appropriation concrète des outils de performance au Maroc. D'autres recherches pourraient adopter une approche quantitative ou mixte fin d'évaluer les différents niveaux d'impact sur les performances organisationnelles et

les résultats des politiques publiques. Enfin, l'élargissement de la comparaison à d'autres pays, notamment du Sud global, permettrait d'affiner l'analyse des modèles hybrides de réforme et de mieux comprendre les conditions de réussite des transformations de l'administration publique dans des contextes institutionnels diversifiés.

BIBLIOGRAPHIE

- Bouckaert, G., 2006. Modernising Government: The Way Forward—a comment. *International Review of Administrative Sciences* 72, 327–332. <https://doi.org/10.1177/0020852306068008>
- Bouckaert, G., Halligan, J., 2008. Comparing Performance across Public Sectors, in: Van Dooren W, W., Van De Walle, S. (Eds.), *Performance Information in the Public Sector*. Palgrave Macmillan UK, London, pp. 72–93. https://doi.org/10.1007/978-1-137-10541-7_6
- Bouckaert, G., Peters, B.G., Verhoest, K., 2010. *The Coordination of Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan UK, London. <https://doi.org/10.1057/9780230275256>
- Byrkjeflot, H., Neby, S., Vrangbæk, K., 2011. Changing accountability regimes in hospital governance: Denmark and Norway compared. *Scandinavian Journal of Public Administration* 15, 3–23.
- Castells, M., 2010. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Wiley.
- Christensen, T., Lægreid, P., Stigen, I.M., 2006. Performance Management and Public Sector Reform: The Norwegian Hospital Reform. *International Public Management Journal* 9, 113–139. <https://doi.org/10.1080/10967490600766987>
- Christensen, Tom D., T.D. (Tom D.), Lægreid Per, P., 2002. *New public management : the transformation of ideas and practice*. Ashgate.
- Cordery, C.J., Hay, D., 2024. Public sector audit: new public management influences and eco-system driven reforms. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 37, 595–618. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2023-0124>
- Crozier, M., 1963. *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Éditions du Seuil.
- Dunleavy, P., 2014. *Democracy, bureaucracy and public choice: Economic approaches in political science*. Routledge.
- Dunleavy, P., 1991. The Bureau-Shaping Model, in: *Democracy, Bureaucracy and Public Choice*. Routledge.
- Dunleavy P., 2005. New Public Management Is Dead--Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

Elfadili, C., 2025. De la gestion axée sur les résultats à l'évaluation de la performance, analyse du cas marocain au regard des expériences étrangères. *Revue d'Études en Finances Publiques*. <https://doi.org/10.34874/PRSM.refip-N3.58457>

Full Report: Panorama de la santé 2021 [WWW Document], 2021. . OCDE. URL https://www.oecd.org/fr/publications/panorama-de-la-sante-2021_fea50730-fr/full-report.html (accessed 1.30.26).

Geert Bouckaert, 2007. *Managing Performance | International Comparisons | Geert Bouckaert, Jo [WWW Document]*. URL <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203935958/managing-performance-geert-bouckaert-john-halligan> (accessed 1.30.26).

Glouberman, S., Mintzberg, H., 2001. Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation. *Health care management review* 26, 56–69.

Hagen, T.P., Kaarbøe, O.M., 2006. The Norwegian hospital reform of 2002: Central government takes over ownership of public hospitals. *Health Policy* 76, 320–333. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.06.014>

Hansen, M.M., Dahiya, B., 2025. TraceTogether contact tracing: a Smart Nation innovation. *Front. Sustain. Cities* 7. <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1552449>

Heeks, R., 2005. *Implementing and Managing eGovernment : An International Text* 1–304.

Hoe Siu Loon, S.L., 2024. From a learning to a smart nation: the rise of the digitalization megatrend and Singapore's development. *Journal of Electronic Business & Digital Economics* 4, 73–87. <https://doi.org/10.1108/JEBDE-05-2024-0013>

Hood Christopher, C., 1991. A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration* 69, 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Jan Erik Askildsen, Tor Helge Holmås, Oddvar Kaarboe, 2010. Monitoring prioritisation in the public health-care sector by use of medical guidelines. The case of Norway - Askildsen - 2011 - *Health Economics - Wiley Online Library [WWW Document]*. URL <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hec.1659> (accessed 1.30.26).

Lahjouji, K., El Menzhi, K., 2018. *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ?*

Macris, L.I., Sam, M.P., Jackson, S.J., 2026. Performance management in a collaborative context: the conundrum of hard accountability and sector partnership. *Public Management Review* 28, 207–226. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2462983>

Merrien Francois Xavier, F.X., 2000. *Globalisation et ajustement social : le cas des petits pays développés. Nouvelle-Zélande, Suède et Suisse dans une perspective comparative.*

- Neo Boon Siong, B.S., Chen Geraldine, G., 2007. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities And Change In Singapore (English Version)*. World Scientific.
- Neo, B.S., Chen, G., 2007. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities And Change In Singapore (English Version)*. World Scientific.
- Olivier James, O., 2001. The “Next Steps” agency model in UK central government 1988-1998 with special reference to the benefits agency [WWW Document]. URL <https://www.proquest.com/openview/8a4e4bf41e2d26726f7599f7802ef792/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y> (accessed 1.29.26).
- Osborne, D., Gaebler, T., 1993. Review of Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. *The Urban Lawyer* 25, 683–691.
- Osborne. S. P, S.P. (Ed.), 2010. *The new public governance? emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge, London ; New York.
- Panchamia, N., Thomas, P., 2010. *The Next Steps Initiative*.
- Pollitt, C., Bouckaert, G., 2017. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. OUP Oxford.
- Pollitt, Christopher., 2007. *The New Public Management: An Overview of Its Current Status - ProQuest [WWW Document]*. URL <https://www.proquest.com/openview/bba57f2cb90d9fe090e26cf0489e2f11/1?pq-origsite=gscholar&cbl=986350> (accessed 1.30.26).
- Romøren, T.I., Torjesen, D.O., Landmark, B., 2011. Promoting coordination in Norwegian health care. *Int J Integr Care* 11, e127. <https://doi.org/10.5334/ijic.581>
- Rose-Ackerman, S., Palifka, B.J., 2016. *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press.
- Saltman, R.B., Cahn, Z., 2013. Restructuring health systems for an era of prolonged austerity: an essay by Richard B Saltman and Zachary Cahn. *BMJ* 346, f3972–f3972. <https://doi.org/10.1136/bmj.f3972>
- Shalan, R., 2025. Fostering Tech Acceptance: User Experience in E-Gov Services as Path to Digital Transformation, A comparative analysis: Qatar and Singapore. *Nafath* 10. <https://doi.org/10.54455/MCN2801>
- The “Next Steps” agency model in UK central government 1988-1998 with special reference to the benefits agency - ProQuest [WWW Document], n.d. URL <https://www.proquest.com/openview/8a4e4bf41e2d26726f7599f7802ef792/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y> (accessed 1.30.26).

Van Dooren W, W., Bouckaert, G., Halligan, J., 2015. Performance Management in the Public Sector, 2nd ed. Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>

Wouter Van Dooren, Geert, 2015. Performance Management in the Public Sector | Wouter Van Dooren, Geert [WWW Document]. URL <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315817590/performance-management-public-sector-geert-bouckaert-john-halligan-wouter-van-dooren> (accessed 1.30.26).