



Le nouveau management public (NMP) au service de la satisfaction usager/citoyen : vers une performance renouvelée de l'administration publique locale à l'ère de la régionalisation avancée

Lahcen ELAMRAOUI, Doctorant en sciences de gestion

Mme. Khadija IDRISSE, PES en sciences de gestion

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Faculté d'Economie et de Gestion – Settat - Maroc

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.



Abstract: Cet article explore la manière dont les principes du nouveau management public (NMP) peuvent encore améliorer la performance de l'administration publique locale au Maroc dans le contexte d'une régionalisation avancée. Partant de l'observation de certains dysfonctionnements persistants – lenteur bureaucratique, centralisation et faible réactivité – l'étude utilise un cadre théorique intégrant la NMP, la performance publique multidimensionnelle et la satisfaction des citoyens-usagers. Sur la base d'une enquête de terrain menée dans trois régions du Maroc, les résultats confirment une perception significative de mécontentement parmi les citoyens concernant les services publics locaux, ainsi qu'une demande claire de transparence des services et de dynamiques relationnelles de haute qualité. L'analyse discute de la convergence des attentes des citoyens, des outils de la NMP et des orientations des directives royales, proposant une lecture intégrée de la satisfaction/usagé comme finalité stratégique de la réforme administrative territoriale.

Keywords: Nouveau Management Public (NMP), performance publique locale, satisfaction usager-citoyen, gouvernance territoriale, régionalisation avancée

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15315746>

1. Introduction

À l'ère de la régionalisation avancée¹, le Royaume du Maroc entreprend des projets majeurs visant à restructurer le système d'action publique dans le pays. En raison de la régionalisation avancée et de l'engagement citoyen accru dans la gouvernance locale, il existe une volonté politique sans précédent d'améliorer les services publics. À la lumière de cela, les attentes des citoyens et des usagers finaux nécessitent un repositionnement du paradigme² administratif, où la satisfaction concernant les services rendus devient l'objectif principal.

¹ La régionalisation avancée constitue un processus politique, institutionnel et administratif qui a pour objectif de renforcer le rôle des régions dans le développement économique, social et culturel d'un pays donné, en leur octroyant plus de marge d'autonomie, responsabilités et ressources. Elle se distingue d'une simple décentralisation par son intégration plus profonde, comme la prise en compte du « bas vers le haut » ainsi que de la construction de la gouvernance publique basée sur le territoire et la population en vue d'assurer la proximité, la transparence et la coproduction des politiques publiques.

² Un paradigme est un modèle de pensée et un cadre qui guide la façon dont on n'interprète pas, évalue et interagit avec un certain phénomène. Il définit les principes, normes, politiques et valeurs dirigeant l'action ou l'enquête dans un domaine d'intérêt particulier.

Ce changement suit les principes du Nouveau Management Public³, qui prône une administration axée sur les résultats, centrée sur les résultats, la qualité des services, la transparence et la responsabilité. Dans cette compréhension, le NMP sert de cadre pour la mise à jour des politiques publiques locales, déplace l'accent vers la réactivité à la clientèle, la responsabilité et la gestion efficace des fonds publics. En principe, ces changements doivent servir à améliorer la gouvernance publique ; cependant, en pratique, ils rencontrent des difficultés sociopolitiques telles que des lourdeurs bureaucratiques, des inégalités territoriales, une résistance interne au changement et des capacités d'évaluation provisoires.

Dans cette perspective, énonçons la question centrale qui guide notre recherche : *Comment le système de Nouveau Management Public contribue-t-il à la consécration de la performance de l'administration publique locale au Maroc par l'amélioration de la satisfaction des usagers-citoyens dans un contexte de régionalisation avancée ?* Pour aborder cette problématique, l'article fait une lecture croisée sur les éléments constitutifs du NMP, les défis contemporains de la performance du secteur public et les demandes projetées par les citoyens. Pour cela, la recherche utilise une méthodologie mixte, réalisant des entretiens parallèlement à des enquêtes de satisfaction pour comprendre les perceptions et les mécanismes de changement reconnus au niveau local.

L'article est organisé en 7 points qui s'articulent les uns aux autres. Le travail commence par une introduction où il explique la problématique en présentant en premier lieu le contexte institutionnel de la régionalisation avancée au Maroc et les objectifs de la recherche. Le deuxième point est consacré à une revue critique de la littérature qu'il a essayé de réaliser autour des trois axes fondamentaux qui sont le Nouveau Management Public (NMP), la performance publique et la satisfaction du citoyen usager. Le troisième point s'intéresse aux préalables d'une nouvelle dynamique de performance publique en examinant les fonctionnalismes de l'administration marocaine, les apports du NMP à la gouvernance par l'utilisateur, les orientations des discours royaux, puis à la satisfaction citoyenne comme fin stratégique. Le quatrième point précise l'approche méthodologique mobilisée, le choix épistémologique, la posture de recherche-intervention, la méthode mixte, le raisonnement abductif. Le cinquième point analyse les résultats de l'enquête de satisfaction basée sur les perceptions des usagers des services publics locaux. Ces résultats sont discutés dans le sixième point au regard des NMP et des référentiels politiques nationaux. Enfin, le dernier point esquisse la contribution pratique et théorique de la recherche, ses limites, et propose des suggestions pour des explorations futures dans le contexte de mise en lumière des lacunes de la gouvernance publique locale.

2. Revue de littérature : NMP, performance et satisfaction/usager

Afin de construire un cadre conceptuel solide pour notre étude, ce point examine la littérature de manière intégrative en considérant trois axes fondamentaux – le Nouveau Management Public (NMP), la performance publique et la satisfaction des citoyens-usagers. Ces trois dimensions sont centrales à la compréhension de la nature de la récente reconfiguration des activités de service public, notamment dans le contexte de la gouvernance locale⁴, où les citoyens deviennent de plus en plus exigeants en termes de transparence, de résultats et de qualité de service. D'une part, le NMP introduit une rupture avec le modèle bureaucratique traditionnel en appliquant des principes de gestion du secteur privé à la conduite des affaires publiques. D'autre part, la performance publique⁵, auparavant axée sur les intrants et les procédures, semble évoluer vers des cadres définitionnels plus holistiques qui combinent efficacité, efficience, équité et qualité perçue. Enfin, la satisfaction des citoyens émerge comme un indicateur plus saillant et transversal démontrant la capacité des services publics à répondre aux attentes et aux demandes diverses des citoyens.

Par conséquent, cet examen a pour objectif d'intégrer ces idées avec l'intention de fournir une perspective renouvelée sur la performance publique locale à l'ère de la gouvernance axée sur les résultats et de la citoyenneté active.

2.1. Le Nouveau Management Public : Concepts et fondements théoriques

Le Nouveau Management Public (NMP) est une réforme administrative qui émergea dans le courant des années 80 dans le monde anglo-saxon, comme réponse à la crise de l'État providence et la faillite supposée des systèmes bureaucratiquement gérés (Hood, 1991)⁶. Le NMP est guidé par un ensemble de principes empruntés à la gestion

³ Le Nouveau Management Public (NMP) ou New Public Management (NPM) en anglais, désigne un groupement de réformes et de pratiques managériales appliquées au secteur public à partir des années 1980, dans un premier temps dans les pays anglo-saxons, puis progressivement dans le reste du monde.

⁴ La gouvernance locale et son approche collaborative s'inscrivent dans une gestion publique de nature territoriale. Ici, on parle de gestion qui d'une part s'imprègne des pratiques concertées qui tiennent compte de la voix de tous les acteurs locaux et, d'autre part, répondent aux attentes des citoyens ainsi que les besoins en développement durable, équilibré et efficace.

⁵ La performance publique est une démarche d'amélioration continue qui vise à accroître l'efficience, l'efficacité, la qualité et la pertinence de l'action publique, dans une logique de résultats, de responsabilité et de satisfaction des usagers.

⁶ Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

privée : orientation vers les résultats, focalisation sur le client/usager, autonomie des gestionnaires publics, contractualisation, évaluation des performances et concurrence réglementée entre les entités publiques (Barzelay, 2001 ; Pollitt & Bouckaert, 2011).⁷

Les lacunes des NMP sont que l'attention devrait se tenir sur les règles, qui devrait désormais se focaliser sur les objectifs à atteindre. Telle culture inclut l'amélioration du résultat, instaurant la notion de « culture des résultats ». Cela modifie radicalement l'image que l'administration se fait du citoyen, et vice versa. Ce dernier n'est plus un usager passif mais devient un client avec des droits à la ratification et à poser des exigences (Osborne & Gaebler, 1992)⁸. Le résultat voulu est que, l'administration doit agir de façon plus efficace, responsable et surtout dans un cadre plus transparent.⁹

Néanmoins, le Nouveau Public Management n'est pas seulement un transfert de pratiques du secteur privé ; c'est aussi une tentative de réingénierie de la gestion publique, d'amélioration de la prestation de services et de renforcement de la responsabilité. Il varie selon les pays, en relation avec les traditions administratives, les cadres juridiques et les cultures de gestion (Halligan, 2007)¹⁰.

Le Nouveau Management Public repose sur un ensemble de théories et d'approches qui tentent d'accroître l'efficacité de la gestion publique par l'intégration des pratiques privées tout en respectant les particularités du service public. La théorie de l'agence¹¹ (Jensen & Meckling, 1976) accentue la relation principal-agent et avance des mécanismes de contrôle et d'incitation qui renforcent la responsabilisation des administrateurs publics. La Nouvelle Gestion Publique (Hood, 1991)¹² anticipe l'introduction de décentralisation, d'accessibilité, d'orientation clients, et de résultats pour rendre les administrations plus manœuvrables et orientées vers les résultats. Le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)¹³ prône l'évaluation stratégique par objectifs et indicateurs, la performance étant ordonnée de manière hiérarchisée, et les opérations y sont liées. La théorie des ressources et compétences (Barney ;1991)¹⁴ thématise l'usage excessif de l'internalisation des ressources stratégiques sur l'organisation du changement durable. La théorie du choix public (Buchanan & Tullock, 1962)¹⁵ illustre l'action des effets d'intérêts personnels sur la prise de décision publique, c'est-à-dire demandant une plus grande justification et soumission à la responsabilité légale. Le modèle de gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008)¹⁶ sollicite le mérite-pris en charge de multi-parties prenantes et la coopération inter-institutionnelle dans le but d'innover en matière de performance régionale.

Le modèle de performance intégrée (Kaplan & Norton, 1996)¹⁷ souligne un lien nécessaire entre les objectifs stratégiques d'une organisation et les résultats mesurables qu'elle obtient. Vroom (1964)¹⁸ sur la théorie de la motivation indique également que, pour un meilleur engagement des agents publics, il est impératif qu'il existe un lien entre les efforts fournis, la performance réalisée et les rétributions obtenues. Ces approches, dans leur ensemble, sont constructives, en tant que base théorique pour justifier l'évolution du management public vers un modèle plus efficient, responsable, participatif et axé sur la satisfaction.

⁷ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.

⁸ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

⁹ Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2024, mai). The impact of territorial governance on implementing New Public Management in the context of advanced regionalization in Morocco. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*.

¹⁰ Halligan, J. (2007). Reform design and performance in Australia and New Zealand. In C. Pollitt, S. Van Thiel, & V. Homburg (Eds.), *New public management in Europe: Adaptation and alternatives* (pp. 47–61). Palgrave Macmillan.

¹¹ La théorie de l'agence est un cadre d'analyse développé initialement en économie et en sciences de gestion, qui étudie la relation contractuelle entre deux parties : un principal (celui qui délègue) et un agent (celui qui exécute), lorsque leurs intérêts peuvent diverger.

¹² Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*

¹³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

¹⁴ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

¹⁵ Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.

¹⁶ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

¹⁷ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

¹⁸ Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Le tableau suivant présente et résume les différentes théories et approches influençant la performance publique.

Théories	Auteurs	Concepts	Principes	Contribution
Théorie de l'Agence	Michael Jensen et William Meckling (1976)	Relation principal-agent, divergence d'objectifs	Mécanismes de contrôle et d'incitation	Améliore la responsabilisation dans la gestion publique
Nouvelle Gestion Publique (NGP)	Christopher Hood (1991)	Réformes inspirées du secteur privé pour l'efficacité	Décentralisation, responsabilisation, satisfaction	Rend les administrations plus flexibles et orientées résultats
Balanced Scorecard	Robert S. Kaplan et David P. Norton (1992)	Évaluation de la performance selon plusieurs perspectives	Perspective financière, clients, processus internes	Offre un cadre pour relier les objectifs stratégiques aux performances
Théorie des Ressources et Compétences	Edith Penrose (1959), Jay Barney (1991)	Gestion stratégique des ressources pour la performance	Exploitation efficace des ressources	Accent sur le développement interne pour soutenir la performance
Théorie du Choix Public	James M. Buchanan et Gordon Tullock (1962)	Décisions publiques influencées par intérêts personnels	Transparence, responsabilisation, réduction des inefficacités	Met en évidence la nécessité de mécanismes de contrôle appropriés
Gouvernance Publique Collaborative	Ansell et Gash (2008)	Coopération entre acteurs pour une gouvernance efficace	Participation active de tous les acteurs	Facilite l'innovation et la performance régionale par la collaboration
Modèle de Performance Intégrée	Kaplan et Norton (1996)	Lien entre stratégie, résultats mesurables et rétroaction	Mesure continue et amélioration des processus stratégiques	Renforce l'efficacité en liant les actions aux objectifs stratégiques
Théorie de la Motivation (Modèle Vroom)	Victor Vroom (1964)	Motivation influencée par attente, instrumentalité, valence	Alignement des incitations avec les objectifs	Améliore la motivation des agents publics pour de meilleures performances

Tableau1 : synthèse des différentes théories et approches influençant la performance publique

Ces théories et approches apportent des perspectives variées qui renforcent la gestion publique en termes de responsabilisation, efficacité, innovation, et performance globale.

Au Maroc, la charte de service publique¹⁹, les programmes de dématérialisation et les procédures d'évaluation interne sont récentes et imposent des pratiques inspirées du NMP. Le modèle de ces pratiques au Maroc est cependant restreint par des contraintes institutionnelles, humaines et organisationnelles.

Les auteurs Pollitt et Dan (2011)²⁰ évoquent que le NMP a des préconditions pouvant limiter son utilisation : une forte capacité professionnelle, des dispositifs d'évaluation fiable, une présence permanente de volonté politique, ainsi qu'un consentement professionnel des agents publics face aux changements.

Aujourd'hui, le Nouveau Management Public se positionne comme un paradigme réformateur multidimensionnel et interdisciplinaire.²¹ Au cours des dernières décennies, il s'est imposé comme cadre de référence pour la

¹⁹ Au Maroc, la Charte du Service Public s'inscrit dans le cadre de la Réforme Constitutionnelle de 2011 (articles 154 à 157), qui stipule que : l'administration publique est au service du citoyen et doit être régie par les principes de bonne gouvernance, de transparence, de responsabilité et d'efficacité.

²⁰ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public management reform: A comparative analysis – New Public Management, governance, and the Neo-Weberian state (3rd ed.). Oxford University Press.

²¹ Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2018, décembre). Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit.

modernisation des administrations publiques au niveau mondial. Le NMP est issu de la volonté de rapprocher la gestion publique aux fonctionnements managériaux du secteur privé, mais dépasse une simple transposition technique. Ce dernier fait appel à des courants venant de l'économie, de la science politique, de la sociologie des organisations et du management pour redéfinir l'intervention publique en tant qu'action mesurable, efficace, responsable et orientée vers la satisfaction des usagers. Sa mise en œuvre repose sur plusieurs facteurs.²²

En premier lieu, le facteur organisationnel requiert le changement des strates administratives vers une moins rigide, plus fonctionnelle et plus focalisée sur le client, par le biais, entre autres, de la simplification des actes, de la déconcentration et de l'amélioration des services, ainsi que de l'optimisation des circuits décisionnels²³. Deuxièmement, le facteur humain est un levier central de réussite du NMP : celui-ci nécessite une valorisation des compétences et une gestion proactive des ressources humaines fondée sur la formation, la motivation, la prise de responsabilité et la reconnaissance du mérite²⁴. Le facteur managérial met, pour sa part, l'accent sur le pilotage stratégique, la conduite orientée performance, les résultats, l'évaluation, le jugement et la souplesse dans la décision, sortant ainsi des logiques de commandement en chaîne²⁵. Ce dernier facteur s'articule avec le facteur technologique, qui, au sein d'un environnement de transformation numérique, est fondamental en ce qui a trait à la dématérialisation des services, l'automatisation des procédures, et la fluidité des échanges entre l'administration et les citoyens. Enfin, le facteur éthique est, quant à lui, la base normative du NMP, car une gestion publique performante n'est pas envisageable sans la transparence, la redevabilité, l'intégrité et l'équité qui encadrent l'action administrative²⁶.

Dans ce sens, le NMP émerge comme un cadre de réforme transversal, comprenant des aspects techniques, humains, structurels et normatifs complexes, ce qui en fait un outil puissant mais complexe nécessitant une adaptation contextuelle et une volonté politique pour atteindre des impacts durables sur la gouvernance publique et la satisfaction des citoyens.

2.2. Le concept de performance publique : une approche multidimensionnelle

La performance publique est un concept incontournable dans le cadre de la modernisation de l'action publique. Cependant, cela ne se limite pas à l'évaluation de l'efficacité budgétaire. La performance publique englobe toutes les dimensions qui permettent d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs par les administrations dans le respect des équilibres, franchises, et de la bonne qualité de service. Bezes (2005)²⁷ souligne que la performance publique se conçoit selon une approche multidimensionnelle articulant cinq axes principaux : l'efficacité (capacité à atteindre les objectifs fixés), l'efficience (rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées), la qualité du service (relation aux attentes des usagers), l'équité (accès juste et raisonnable aux prestations), et la satisfaction des usagers. Dans le cadre des réformes de modernisation inspirées du NMP, la performance devient une exigence centrale et se concrétise dans les politiques publiques par des instruments tels que les indicateurs de résultats, les tableaux de bord, les audits de performance et les contrats d'objectifs. Cette approche suscite néanmoins des questions de méthode : comment rendre compte de l'impact réel d'un service sur les citoyens ? Comment intégrer des critères qualitatifs dans une logique de pilotage souvent dominée par le quantitatif ?

La littérature note une dualité entre performance organisationnelle (intra-administrative) et performance perçue (du point de vue de l'utilisateur). Cette distinction est cruciale, un service qui est performant à l'administration sur les indicateurs de gestion peut s'avérer très insatisfaisant pour l'utilisateur. Cela demande une évaluation plus inclusive et participative, dont les résultats s'appuient sur des indicateurs qualitatifs élaborés à partir des preuves de l'expérience utilisateur.²⁸

Dans les pays de l'OCDE, on note un élargissement du champ d'étude et d'apprentissage sur cette approche intégrative de la performance qui dépasse le cadre des mesures techniques pour englober des aspects de gouvernance, de confiance du public et de pertinence d'action gouvernementale (OCDE, 2020)²⁹.

²² Bartoli. (1997). *Le management des organisations publiques*. Paris : Dunod.

²³ Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2013). Les réformes de la gestion publique basées sur la performance : Expérience et nouveaux enseignements découlant de l'amélioration des services en Indonésie. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(3), 463–490.

²⁴ Fraisse, C. (1983). *Management public et science administrative* (Thèse de doctorat). Université de Tours, France.

²⁵ Lucian, J.-S., & Picard, P. (2017). *Le nouveau management public : une démarche pour une structure publique à vocation commerciale*. Saint-Denis

²⁶ Elamraoui, L., & Idrissi, K. (2019, décembre). Rôle de la gouvernance territoriale dans l'implémentation du nouveau management à l'ère de la régionalisation avancée. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 214–223.

²⁷ Bezes, P. (2005). Le « nouveau management public » en France : Modernisation administrative et gestion des services publics. *Revue française d'administration publique*, (115), 97–132. <https://doi.org/10.3917/rfap.115.0097>

²⁸ Nioche, J.-P. (1991). *Management public : le chantier de la modernisation*. Revue française de gestion.

²⁹ OCDE (2020). *Government at a Glance 2020*. OECD Publishing.

Pour le cas du Maroc, la mise en oeuvre de la performance publique au niveau des services administratifs n'est pas équitablement distribuée avec un déficit d'outils adaptés, de culture de l'évaluation, et de formation managériale. En revanche, la notion de régionalisation avancée couvre les territoires administratifs au Maroc et constitue une opportunité stratégique pour repenser les structures locales de rendement en tenant compte des disparités des besoins territoriaux ainsi que de la forte nécessité de responsabilité publique.

2.3. La satisfaction de l'utilisateur : théories et modèles explicatifs

La satisfaction de l'utilisateur est un concept clé tant pour l'évaluation des politiques publiques en général que pour les démarches de modernisation de l'administration. En règle générale, elle est conceptualisée comme la différence entre les attentes d'un usager et la perception qu'il a du service qui lui a été sous-traité (Parasuraman et al. 1988)³⁰. Dans ce cas, elle exprime non pas uniquement la qualité objective du service, mais aussi la qualité perçue, tenue par des relations, des émotions et le contexte.

Plusieurs modèles théoriques ont été mobilisés pour analyser la satisfaction dans le secteur public. Le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al.) identifie 5 dimensions majeures de la de la qualité perçue : fiabilité, réactivité, assurance, empathie et éléments tangibles. Ce modèle est largement utilisé pour établir des diagnostics sur les écarts « expectations » et « perceptions ». SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992)³¹ en développe une version épurée, centrée sur la performance sans autre mention des attentes. Le modèle d'expectation-confirmation (Oliver, 1991)³², quant à lui, postule que la satisfaction résulte de la confirmation (ou non) des attentes après l'usage du service. Dans le secteur public, des approches plus récentes prennent en compte la participation spécifique de l'utilisateur, la justice perçue (distributive, procédurale et interactionnelle), la transparence administrative, la confiance dans les institutions (Van de Walle, 2016)³³, et bien d'autres. Ces facteurs sont particulièrement importants dans des contextes où la légitimité publique est contestée.

Dans le contexte marocain, la satisfaction de l'utilisateur ne découle pas uniquement de la prestation technique des services, mais aussi de critères socio-institutionnels attribués, tels que la transparence, la proximité, la cordialité, le respect et la réactivité de l'administration face aux plaintes des usagers³⁴. En cela, la satisfaction devient un indicateur transversal de performance publique, mais aussi un révélateur du rapport entre citoyens et institutions. Par conséquent, la prise en compte de la satisfaction des usagers dans l'évaluation des politiques locales est essentielle pour améliorer la gouvernance, la légitimité de l'action publique et la culture de service orientée vers les citoyens.

3. Vers une performance publique renouvelée au service de la satisfaction usager/citoyen

Bien que la régionalisation avancée offre une plus grande autonomie aux collectivités territoriales marocaines, elle nécessite également un niveau accentué de responsabilité et de performance. Pour répondre aux attentes d'une population consciente, le gouvernement local doit repenser ses opérations, ses priorités et ses relations avec les citoyens. Dans cette perspective, l'adoption du NMP permet de surmonter les structures bureaucratiques traditionnelles en mettant l'accent sur la satisfaction des citoyens

Ce point vise d'abord à analyser les principaux problèmes structurels qui entravent l'efficacité des administrations locales marocaines. Elle se concentre ensuite sur l'adéquation des politiques publiques du NMP pour souligner l'importance de l'alignement de cette approche managériale avec les discours royaux. Enfin, elle discute de la manière dont la satisfaction du citoyen peut être considérée non seulement comme un indicateur, mais plutôt comme l'objectif stratégique des initiatives de gouvernance locale.

3.1. Les dysfonctionnements dans l'administration publique du Maroc

En dépit des réformes engagées, les administrations locales marocaines souffrent encore de lourdeurs bureaucratiques, de centralisation excessive, de manque de transparence et d'absence d'évaluation. Par exemple, les démarches administratives liées aux permis de construire ou à l'état civil restent longues et complexes, en dépit des efforts de dématérialisation. Ces limites ont été dénoncées dans plusieurs discours royaux, appelant à un

³⁰ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

³¹ Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

³² Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

³³ Van de Walle, S. (2016). When public services fail: A research agenda on public service failure. *Journal of Service Management*, 27(5), 831-846. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2016-0090>

³⁴ OCDE. (2004). La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance.

"changement de mentalités" et à une "rupture avec les pratiques obsolètes" (Discours Royal, 2017)³⁵. Le tableau ci-dessus présente les dysfonctionnements dont souffre les administrations publiques marocaines :

Catégorie	Freins majeurs
Cadre institutionnel et juridique	- Centralisation persistante malgré la régionalisation - Tutelle contraignante de l'État - Chevauchement des compétences
Culture administrative	- Bureaucratie lourde et résistante au changement - Faible culture de la performance - Logique procédurale dominante
Ressources humaines	- Faible qualification des agents - Absence de motivation et de reconnaissance - Formation continue limitée
Capacités technologiques	- Retard de digitalisation - Absence de systèmes d'information intégrés - Difficulté à produire et exploiter des données fiables
Critiques générales du NMP	- Transposition non contextualisée des modèles étrangers - Risque d'inefficience accrue - Vision réductrice du citoyen comme « client » - Inégalités territoriales accrues

Tableau 2 : les dysfonctionnements dans l'administration publique du Maroc

Ce graphique met en évidence les principaux défis et contraintes qui entravent la mise en œuvre efficace des NMP dans l'administration publique locale. Ces défis peuvent être classés en cinq groupes, illustrant une complexité systémique qui dépasse de loin de simples aspects techniques ou managériaux.

❖ **Cadre institutionnel et légal**

La caractéristique persistante de la centralisation administrative, même avec des signes apparents d'une régionalisation décentralisée tentée, représente une contradiction systémique. La supervision de l'État contraint encore l'autonomie des autorités locales dans les circonscriptions « périphériques ». Par ailleurs, le chevauchement des rubriques génère des conflits et de l'inefficacité (Huteau & Fillon, 2002)³⁶. Cela soutient la critique de Huteau & Fillon (2002) concernant la difficulté d'intégrer des réformes managériales dans des cadres juridiques rigides.

❖ **Culture administrative**

La lente inertie bureaucratique et la résistance au changement bloquent l'utilisation des outils NMP. La faible culture de la performance, souvent abordée en termes procéduraux, s'oppose à la demande d'agilité et de responsabilité intrinsèque à de tels paradigmes.

❖ **Ressources humaines**

L'absence de motivation, les déficiences, et le manque de formation continue rendent difficile la cultivation d'une quelconque performance proactive vers un modèle centré sur le citoyen. Ceci concorde avec Bartoli (1997)³⁷ qui a plaidé pour la nécessité de repenser la GPRH du point de vue de l'investissement et de l'appréciation du capital des ressources humaines.

❖ **Capacités technologiques**

Le fait de ne pas avoir adopté les technologies de numérisation et l'absence d'un système d'information intégré étouffent la capacité des administrations à produire des données fiables pour orienter l'action publique. Ce type de fossé technologique contraint les processus d'évaluation et de transparence qui sont au cœur des NMP (OCDE, 2004)³⁸.

❖ **Critiques générales du NMP**

³⁵ Discours de S.M. le Roi Mohammed VI (2017–2023). <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux>

³⁶ Huteau, M., & Fillon, L. (2002). Les compétences : Approche psychologique. Paris : Armand Colin

³⁷ Bartoli. (1997). Le management des organisations publiques. Paris : Dunod.

³⁸ OCDE. (2004). La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance.

En dernier point, certaines critiques fondamentales contestent l'adaptation même des NMP au contexte marocain : des modèles importés sans contextualisation, un portrait préoccupant centré sur le client du citoyen, aggravant jusqu'aux inégalités territoriales préexistantes. Ces critiques soutiennent Hood (1991) et ses préoccupations concernant l'impact néfaste d'un modèle de gestion privée non nuancé de l'administration publique.

Cette analyse des contraintes de mise en œuvre des NMP dans l'administration publique au niveau local indique que les conditions de succès des réformes managériales doivent être reconsidérées. Il ne s'agit plus simplement de mettre en place des dispositifs, mais plutôt d'offrir un véritable creuset qui soit institutionnel, humain, technologique et culturel, encourageant une performance réellement centrée sur le citoyen et localisée.

3.2. Le NMP : Vers une administration orientée usager

Sous ces formes, le NMP est une nouvelle approche managériale qui met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité, la réponse aux besoins des citoyens et l'amélioration continue des services. Cette approche repose sur le principe qu'il ne s'agit plus d'un administré, mais d'un usager, ce qui acquiert un droit de regard sur les produits et services qui lui sont fournis, avec un droit poussé à exiger des résultats mesurables. En ce sens, le NMP propose des dispositifs de mesure tels que des indicateurs dépravés, des tableaux de bord, des baromètres, et d'autres systèmes. Dans le contexte marocain, ces nouvelles approches permettraient de remédier au manque d'évaluation locale et de gestion stratégique. Par exemple, la mise en place de contrats d'objectifs entre les autorités locales et les services déconcentrés renforcerait la répartition des responsabilités, articulant des obligations exactes avec transparence dans leur exécution. L'utilisation régulière d'enquêtes de satisfaction³⁹ ou d'audits de qualité servirait également d'outil pour intégrer la voix du client dans les processus de décision. Cette figure permet de visualiser l'approche du NMP et sa contribution à la transformation de l'administration publique vers une administration orientée usager.

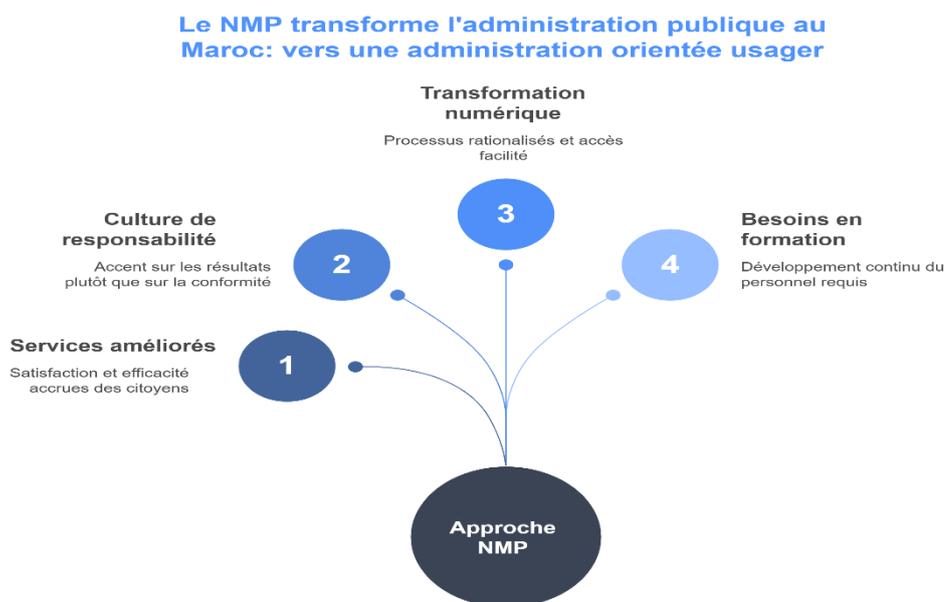


Figure N1 : Approches NMP : vers une administration orientée usager

Une des contributions majeures du NMP comme illustrée dans cette figure est de soutenir une culture de responsabilité où les fonctionnaires ne sont plus évalués uniquement en termes de conformité aux règles, mais plutôt en fonction des résultats obtenus en matière de prestation de services. Cette culture exige également un certain niveau d'effort en matière de formation continue, de motivation des employés et d'une posture anticipative face à la demande citoyenne.

De plus, les technologies numériques sont essentielles à cet égard. Le processus de transformation numérique des services publics, qui a déjà commencé au Maroc, est une opportunité stratégique pour rationaliser les processus, améliorer leur traçabilité et garantir un meilleur accès des citoyens à l'information. Cependant, assurer l'inclusion rurale, des cadres de compétences complets ainsi qu'une infrastructure réactive avancée avec des politiques de design adaptatif est un préalable à la mise en œuvre universelle des dispositifs numériques.

³⁹ Les enquêtes de satisfaction sont des outils d'évaluation utilisés pour mesurer la perception des usagers ou bénéficiaires d'un service public (ou privé) par rapport à la qualité des prestations reçues, aux attentes initiales et à l'expérience globale vécue.

Au Maroc, la plateforme Chikaya.ma⁴⁰ a été mis en place pour mettre en œuvre le système de e-plainte et renforcer la gestion des plaintes. D'autres services ont été intégrés dans certains bureaux local. Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre des stratégies nationales "Maroc Digital 2020" et "Maroc Digital 2025"⁴¹ pour rendre les services publics plus accessibles et transparents. Toutefois, l'impact réel de ces technologies ne peut se concrétiser qu'à la condition d'un changement organisationnel significatif, impliquant notamment la formation du personnel et son implication, la simplification des procédures administratives et l'engagement de la hiérarchie (Bezes, 2005; Pollitt & Bouckaert, 2011)⁴².

3.3. Directives Royales : Une Réforme Éthique, Territoriale et Civique

Les discours royaux prononcé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI représentent un cadre politique et moral important pour évaluer la direction de la réforme de l'administration publique au Maroc⁴³. Ces discours mettent en avant les domaines clés synthétisés dans la figure N2 ci-dessus : tel que l'éthique du service public, l'attachement de l'action administrative à un territoire, et un accent sur le citoyen en tant qu'acteur clé dans le processus de décision.

Les directives royales pour une gouvernance réformée

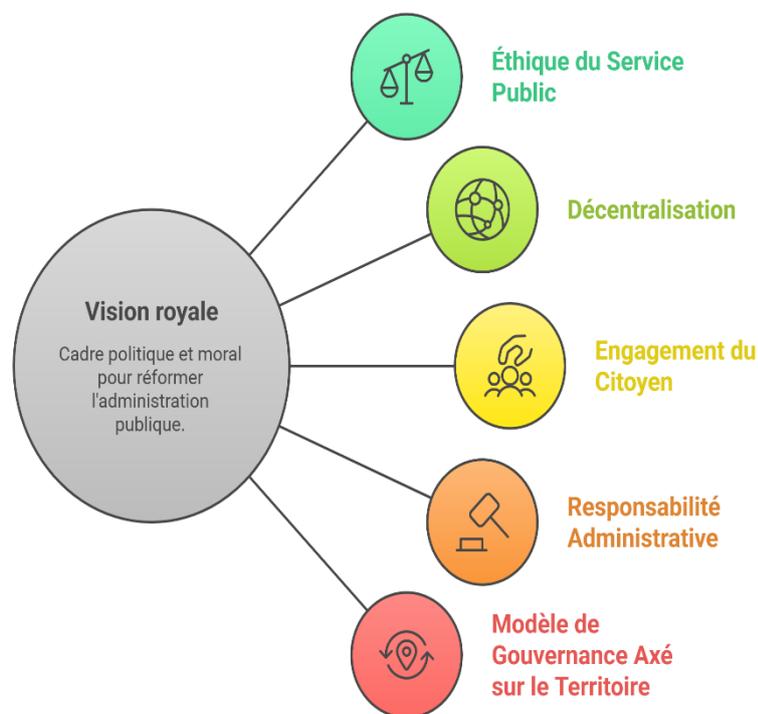


Figure N2 : les directives royales un cadre politique et moral pour la réforme de l'administration

⁴⁰ Chikaya.ma est une plateforme numérique nationale marocaine lancée en janvier 2018 par le ministère chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique, en collaboration avec la Trésorerie générale du Royaume. Elle a pour but de centraliser la gestion des réclamations, doléances, suggestions et observations des citoyens adressées aux services publics.

⁴¹ Maroc Digital 2025 est une stratégie marocaine de transformation numérique adoptée pour succéder à "Maroc Digital 2020", avec pour ambition de placer le Maroc comme un hub régional dans le domaine et tout en améliorant l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services publics au travers du numérique.

⁴² Bezes, P. (2005). Le « nouveau management public » en France : Modernisation administrative et gestion des services publics. *Revue française d'administration publique*, (115), 97–132. <https://doi.org/10.3917/rfap.115.0097>

⁴³ Discours de S.M. le Roi Mohammed VI (2017–2023). <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux>

Le Roi appelle constamment à une administration «**au service du citoyen** », et non « **une source de problèmes supplémentaires** ». Cela a été répété à plusieurs reprises, y compris dans le discours du Trône de 2017⁴⁴, affirmant que « *certains citoyens se plaignent de lenteurs, de bureaucratie, et même de comportements de service public contraires à l'éthique.* »

Ces appels royaux à des réformes coïncident avec une tentative persistante de réformer la conduite publique de la vie, et la vie publique dépourvue de civilité, en s'attachant à la nécessité de simplification des procédures⁴⁵ et des actions, et de responsabilité des fonctionnaires publics. Dans son discours de 2019⁴⁶, le Souverain déclare : «*L'administration doit complètement transformer la manière dont elle interagit avec le citoyen, non pas simplement en tant que prestataire de services, mais en tant que bâtisseur de confiance qui promeut le respect et s'engage.* »

Au-delà de la seule performance technique, les instructions royales exigent un changement de paradigme, un modèle de gouvernance plus éthique, socialement responsable, et axé sur la proximité. Cela s'inscrit dans le cadre d'une décentralisation avancée, que le Roi considère comme un « **projet structurant** » pour parvenir à un développement plus équilibré à travers les différentes régions du pays. Cela nécessite que la gestion des services publics soit plus réceptive aux besoins locaux et qu'elle améliore l'ouverture sollicitée pour l'engagement des citoyens.

Les discours royaux s'entremêlent donc à la logique du NMP lui insufflant des couches éthiques et sociales plus profondes : le critère de satisfaction des citoyens n'est plus un ajout mais plutôt un objectif fondamental stratégique ancré dans l'équité et la dignité⁴⁷. En personnalisant ces orientations en tant que politiques dans des contextes locaux, les gestionnaires du secteur public sont dotés d'un outil qui est à la fois légitime, cohérent et significatif pour transformer le modèle de gouvernance.

3.4. La satisfaction des usagers comme finalité de la performance

La satisfaction de l'utilisateur est au cœur de la performance dans le secteur public comme une approche de service public axée sur un engagement de qualité sur l'expérience utilisateur et la création de valeur publique. La satisfaction sous cet angle devient un indicateur de performance et un objectif de domaine de valeur avec le mérite comme une démarche administrative stratégique pour répondre aux attentes diversifiées des citoyens en matière de services équitables, efficaces et transparents⁴⁸.

Ajouter la satisfaction comme logique pour motiver la performance nécessite de concevoir des dispositifs de mesure de suivi systémique comme des enquêtes périodiques, des baromètres localisés, des plateformes d'évaluation numérique des citoyens, et des panels consultatifs. Ces outils devraient faciliter la transmission de rapports contextualisés et réguliers qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles. Ils renforcent également la responsabilité des gestionnaires publics et encouragent une culture de l'évaluation.

De plus, l'utilisation de la satisfaction comme levier de performance nécessite une refonte des processus internes pour mieux adapter les services aux besoins exprimés, comme la rationalisation des procédures, la réduction des temps d'attente, l'amélioration de l'accueil, la fourniture de services aux groupes vulnérables, et l'accélération du traitement des plaintes. De cette manière, l'administration locale devient un acteur apprenant, réceptif aux signaux émergents du terrain, capable de cultiver une relation de confiance avec les usagers.

Cette approche nécessite également un changement dans les pratiques de travail : formation à l'écoute active, gestion des relations avec les usagers, valorisation du service public, et élévation de la satisfaction dans les systèmes d'évaluation individuels. Le passage d'une logique d'exécution à une logique de service orientée client favorise une transformation du comportement du personnel, améliorant leur perception en tant que médiateurs actifs entre l'institution et la société⁴⁹.

Dans une perspective plus large, la satisfaction des usagers incarne un critère global de performance démocratique publique. Elle contribue à la légitimité de l'action publique, à l'amélioration continue des services, et au

⁴⁴ Mohammed VI. (2017, 29 juillet). Discours du Trône à l'occasion du 18e anniversaire de l'intronisation de Sa Majesté le Roi. Rabat, Maroc. <http://www.maroc.ma/fr/discours-royaux>

⁴⁵ Adoptée en 2020, la loi n° 55.19 constitue une réforme structurelle majeure de l'administration marocaine. Elle vise à institutionnaliser la simplification des démarches administratives, à travers des principes de transparence, de célérité, de dématérialisation et de réduction de la charge bureaucratique.

⁴⁶ Mohammed VI. (2019, 31 juillet). Discours du Trône. Rabat. Maroc. <http://www.maroc.ma/fr/discours-royaux>

⁴⁷ Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2019, avril). The new public management as a model of managerial innovation at the service of the Moroccan local territorial administration. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.

⁴⁸ Tlemcani, M., & Serrhini, A. (2018). L'impact de la mise en œuvre du nouveau management public sur la satisfaction des usagers des services publics au Maroc. In 6ème Conférence Internationale des Sciences de Gestion au Maroc

⁴⁹ Cherkaoui, R., & Ezzouaoui, L. (2018). L'impact de la réforme du management public sur la performance des organisations publiques: cas du Maroc. In *Management public & performance* (pp. 61-82). Editions universitaires européennes.

renforcement de la relation entre l'administration et les citoyens.⁵⁰ À cet égard, elle agit comme un indicateur de gouvernance qui montre la capacité de l'État - qu'il soit central ou local - à dialoguer avec la société et à produire des services utiles, inclusifs et de bonne qualité. Ce graphique résume de manière claire de la performance publique axé sur la satisfaction des usagers.

La satisfaction des usagers comme finalité de la performance des services publics

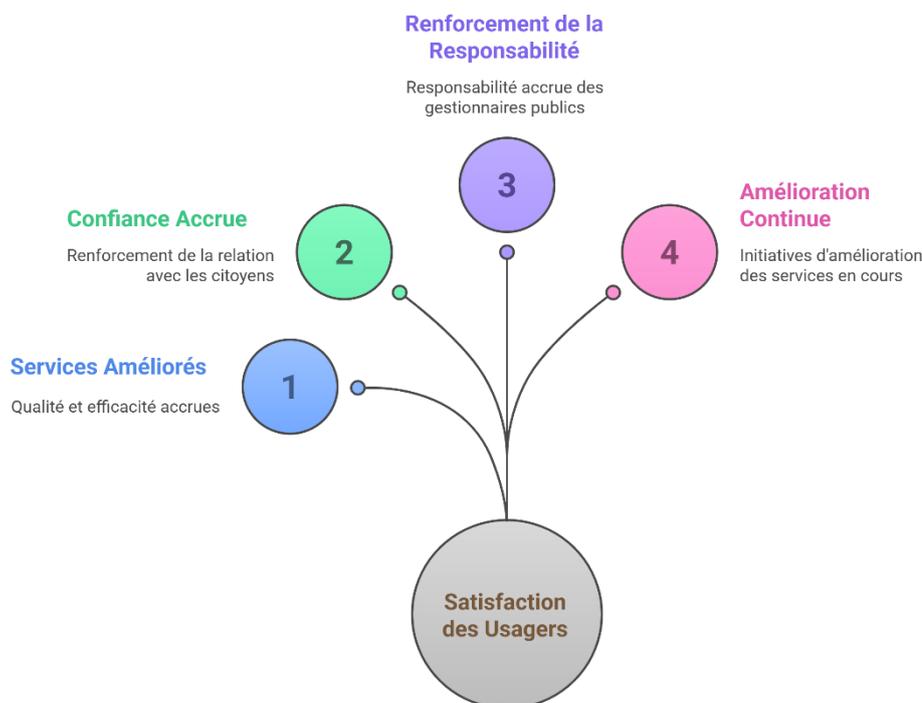


Figure N3 : la satisfaction des usagers comme finalité de la performance publique

4. Approche méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté un nouveau management public en intégrant un constructivisme pragmatique⁵¹ en relation à l'étude des performances des administrations publiques locales marocaines dans le contexte de la régionalisation avancée. Cette approche interprète l'existant organisationnel comme l'aboutissement d'une construction sociale dynamique, interprétée par les changements incessants effectués par les acteurs (Le Moigne, 1990 ; Baumard, 1999)⁵².

La restructuration qui s'opère à l'intérieur d'organisations est encore accompagnée par de nouveaux dispositifs de la recherche-action⁵³, mettant en avant l'importance d'un contact direct du chercheur avec un terrain précis et d'une participation active au processus de construction des connaissances avec les participants impliqués. Afin d'améliorer la fiabilité des résultats, nous appliquons une approche mixte⁵⁴ qui nous permet de réaliser des entretiens auprès des employés de l'administration sous forme de dialogue semi-structuré et de relayer une enquête

⁵⁰Bencheikh, H. (2021). La mesure de la performance publique locale au Maroc : en-jeux et défis. Revue de l'Économie Publique, 23(4), 67-83.

⁵¹ Le constructivisme pragmatique est une approche épistémologique hybride qui combine les principes du constructivisme (la réalité est une construction sociale ou cognitive) avec ceux du pragmatisme (la vérité d'une idée réside dans ses effets pratiques et ses conséquences observables).

⁵² Le Moigne, J.-L. (1990). La modélisation des systèmes complexes. Dunod.

⁵³ La recherche-action est une approche méthodologique qui combine recherche scientifique et intervention concrète sur le terrain, dans le but de résoudre un problème réel tout en produisant des connaissances utiles et transférables.

⁵⁴ L'approche mixte (ou méthode mixte) est une stratégie de recherche qui combine les méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude, afin de tirer parti des forces de chaque approche et d'obtenir une compréhension plus complète d'un phénomène complexe.

par questionnaire à un échantillon citoyen-usager. Cette méthodologie permet de recouper les points de vue qui sont à la fois en dehors et au sein de l'administration.

Cette recherche adopte une approche abductive⁵⁵, qui convient pour traiter des situations complexes, pour expliquer les déséquilibres et les contradictions émergeant de la mise en œuvre du NMP au niveau local. L'abduction en tant que processus de raisonnement se prête à l'identification de régularités et de motifs contextuels qui aident à élucider la compréhension des dynamiques territoriales (Dumez, 2012 ; Van de Ven & Poole, 2005)⁵⁶. Ainsi, cette cohérence entre cadre épistémologique, méthode d'intervention, approche mixte et raisonnement abductif permet de produire une connaissance à la fois scientifique et actionnable, utile à la fois pour la recherche académique et pour l'aide à la décision publique locale. Notre approche méthodologique peut être résumée comme suite :

Approche Méthodologique de la recherche

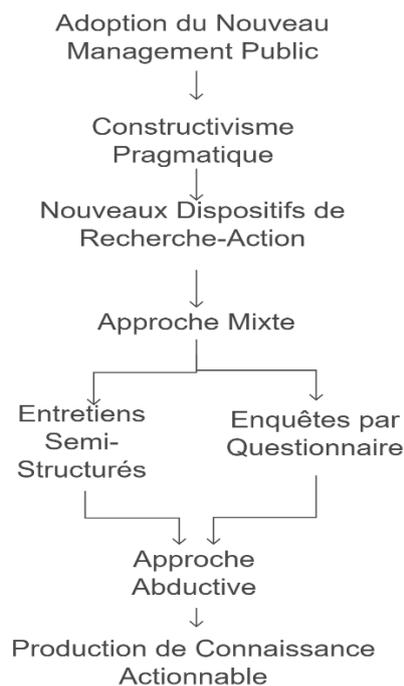


Figure N 4 : Approche méthodologique de la recherche

Il convient de rappeler qu'une enquête terrain a été menée auprès de 300 citoyens-usagers dans trois régions représentatives du Maroc : Casablanca-Settat, Marrakech-Safi et Fès-Meknès. Ces régions ont été sélectionnées en raison de leur diversité socio-économique, de leur densité démographique et de leur importance stratégique dans le contexte de la régionalisation avancée. L'échantillon a été conçu pour inclure une large gamme de groupes d'âge, de niveaux d'éducation et de catégories socio-professionnelles afin d'assurer une représentation relative de la population des usagers. L'objectif principal de cette étude est de percevoir la perception des citoyens sur plusieurs dimensions essentielles de la performance d'une administration publique locale, en l'occurrence :

- ✓ le niveau de l'accessibilité des services publics,
- ✓ le degré de la qualité de l'accueil et de l'ambiance physique du cadre administratif,
- ✓ la qualité des services offerts,
- ✓ l'attitude et le comportement des fonctionnaires,

⁵⁵ L'approche abductive est un raisonnement logique et méthodologique qui part de constats empiriques ou d'observations surprenantes pour formuler une hypothèse explicative, qui sera ensuite testée ou explorée. Elle se situe à mi-chemin entre l'induction et la déduction.

⁵⁶ Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>

- ✓ Et l'importance perçue des principaux indicateurs de performance issus du Nouveau Management Public (NMP) : organisationnel, managérial, humain, technologique et éthique.

Pour recueillir ses perceptions, une échelle de Likert à 5 niveaux a été employée :

- ✓ Dans le cas des satisfactions des usagers, les réponses varient de « pas du tout satisfait » à « très » satisfait;
- ✓ Dans le cas de la considération des facteurs du NMP, les réponses vont de « pas important » à « très important ».

Cette enquête s'avère être une base empirique primordiale dans l'analyse de l'impact des réformes managériales sur la satisfaction des citoyens et la légitimité perçue de l'action publique locale dans un contexte de gouvernance territorialisée.

Cette analyse vise à comprendre non seulement les forces et faiblesses des services publics locaux, mais aussi formuler des propositions tangibles basées sur le vécu des usagés/citoyens. L'enquête vise, de ce fait, à améliorer l'efficacité, la transparence et la centration sur les besoins des citoyens dans le cadre d'une impulsion de responsabilisation et de changement public qui est soutenable.

Les données issues de l'enquêtes ont été traitées avec le logiciel Excel, une validation de la structure a été faite sur les dimensions mesurées à l'aide d'analyse factorielle exploratoire.

5. Résultats de l'enquête de satisfaction

La diversité socio-démographique de l'échantillon de la population reflète le profil des usagers des services publics locaux. L'échantillon est constitué de 68 % d'hommes et de 32 % de femmes, avec les tranches d'âge de 35 à 49 ans (37 %) et de 50 à 64 ans (26 %) dominant, ce qui indique une forte présence d'adultes dans la population en âge de travailler. La plupart des répondants sont des particuliers (69 %), vivant dans des zones urbaines (81 %), et affichent des niveaux d'éducation élevés puisque 76 % d'entre eux ont une qualification de niveau tertiaire. De plus, 90 % indiquent qu'ils interagissent avec l'administration plusieurs fois par an, ce qui confère une grande validité à leurs évaluations concernant la qualité des services offerts. Les zones géographiques couvertes sont les régions de Casablanca-Settat et Marrakech-Safi qui sont démographiquement peuplées et densément peuplées en services publics. La combinaison de ces facteurs a grandement contribué au bruit démesuré et injustifié qui justifie une interprétation laxiste affectant la perception des citoyens concernant l'approche adoptée par les services administratifs au niveau local. Les résultats du profil démographique des participants ont l'enquête ci-dessus sont présentés graphiquement comme suit :

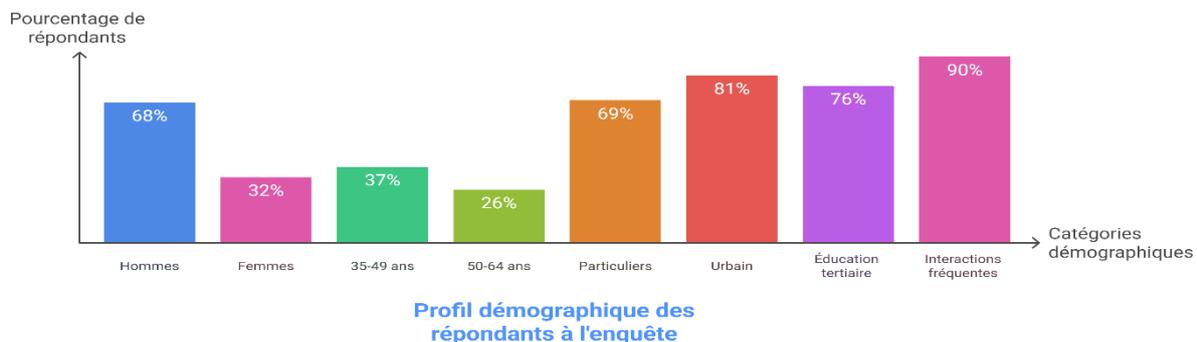


Figure N 5 : profil démographique des participants à l'enquête

Les résultats de cette enquête soulignent les fortes attentes en matière de qualité, d'accessibilité et de transparence dans l'interface administration-citoyen. L'analyse des réponses révèle plusieurs conclusions majeures :

- ✓ La plupart des répondants sont des utilisateurs réguliers de l'administration et, en tant que tels, sont en mesure d'évaluer son fonctionnement.
- ✓ L'indicateur de satisfaction générale reste modéré et se caractérise par un niveau significatif d'insatisfaction concernant les délais, la gestion de l'accueil, l'aide aux personnes handicapées et la communication avec les agents publics.
- ✓ Un service plus accessible, plus rapide, mieux organisé et plus humain est ce que les utilisateurs attendent, basé sur l'éthique et la compétence des agents.

- ✓ D'un point de vue managérial, le NMP est perçue par plus de 80 % des répondants comme un outil positif pour l'amélioration des performances, à condition qu'elle augmente la satisfaction des citoyens ainsi que celle des agents publics et leur productivité.
- ✓ Les freins à la mise en œuvre de la NMP identifiés sont nombreux : résistance au changement, mauvaise coordination, complexité des procédures, accès inégal au service et corruption persistante.
- ✓ Enfin, les utilisateurs montrent un grand soutien aux réformes structurelles, notamment en ce qui concerne la digitalisation et la simplification des procédures, le renforcement des compétences des fonctionnaires, ainsi que la conduite éthique au sein de l'administration.

Insatisfaction des services de l'administration publique

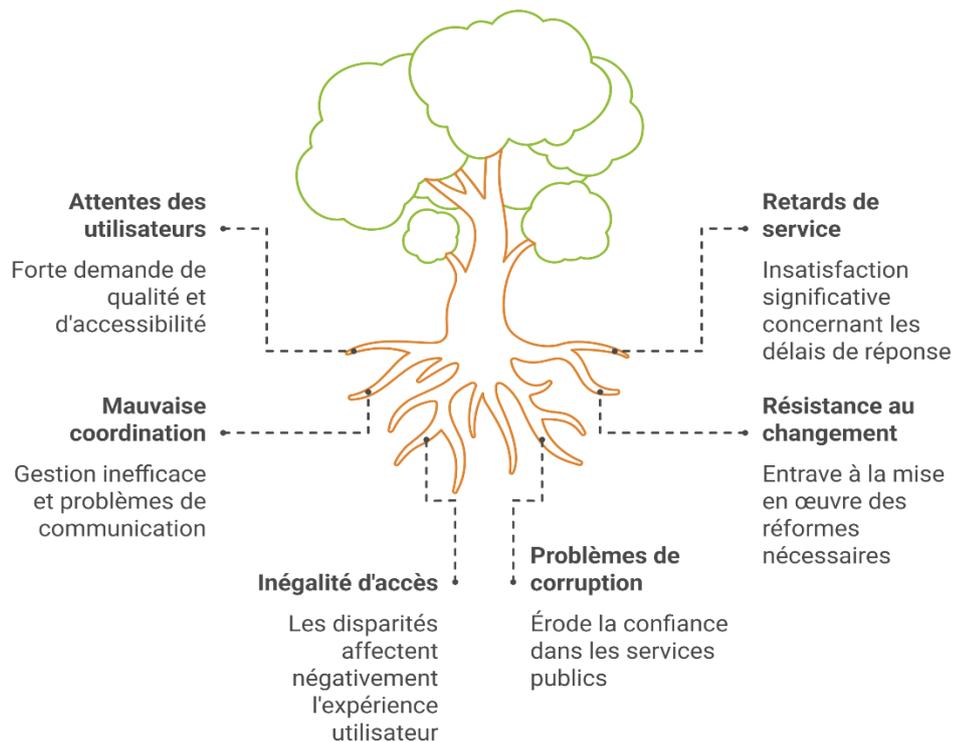


Figure N 6 : les résultats de l'enquête

Les résultats de l'analyse des facteurs influençant les changements au sein de l'administration publique locale révèlent cinq axes prioritaires tel qu'ils ont été perçus par les usagers : organisationnel, managérial, humain, numérique et éthique. Tout d'abord, les usagers avancent qu'une meilleure structuration de l'ensemble des services publics est indispensable à la simplification des démarches administratives aussi bien au niveau de l'optimisation du fonctionnement des différentes institutions. Au niveau managérial, il ne fait aucun doute qu'un des éléments essentiels à la satisfaction des citoyens est la formation et la flexibilité des agents publics. Par ailleurs, la compétence et surtout la motivation des fonctionnaires et agents publics est très importante car ce sont des éléments essentiels et déterminants pour l'amélioration de la qualité de ces services. La modernisation de l'administration, par la digitalisation et la simplification des procédures, constitue également un enjeu de premier plan, car ces actions améliorent l'accessibilité et la simplicité d'utilisation des services par les citoyens. Enfin l'axe éthique souligne l'importance de renforcer la transparence et la responsabilité des agents publics, afin de lutter contre la corruption et d'instaurer une relation de confiance entre l'administration et les citoyens. L'intégration harmonieuse de ces cinq dimensions concourt pour l'efficacité et la durabilité de l'administration publique locale.

Modernisation Éthique et Efficace de l'Administration Publique Locale au service de l'utilisateur/citoyen

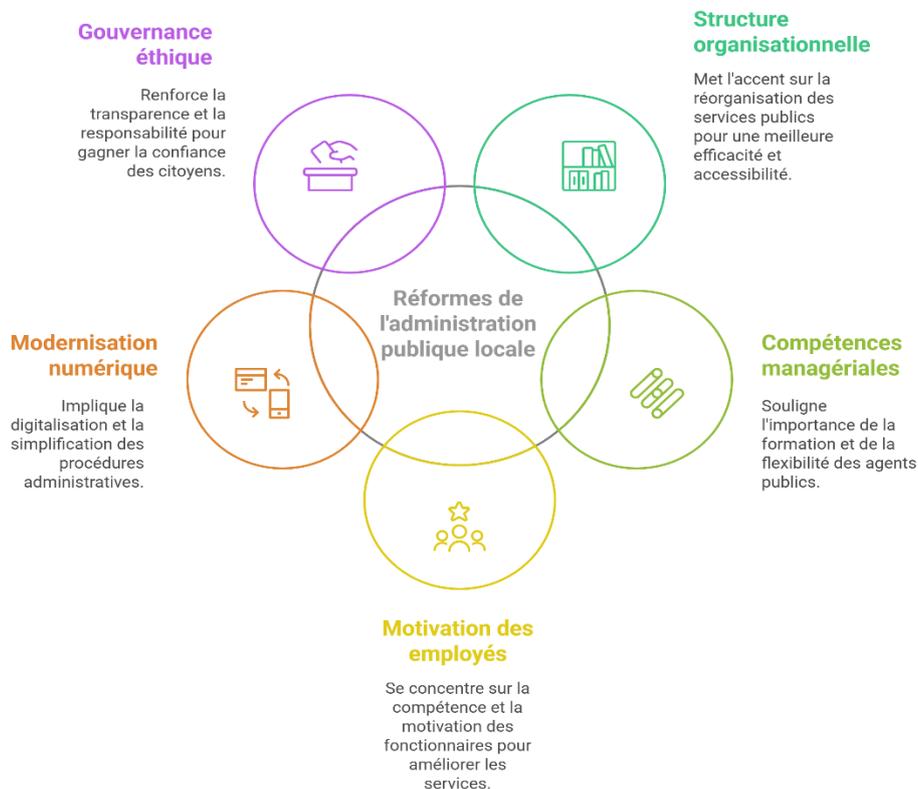


Figure N 7 : les facteurs déterminants de la réforme de l'administration publique locale

L'analyse des résultats ci-dessus met en évidence un certain nombre de freins structurelles, légales, organisationnelles et culturelles ont été identifiées, entravant l'application effective du NMP dans l'administration publique locale marocaine. La plupart des utilisateurs se plaignent du manque d'une vision stratégique claire et bien coordonnée pour les réformes, ce qui a entraîné une multiplicité d'initiatives disjointes, non intégrées et non durables. À cela s'ajoute la complexité du cadre juridique, caractérisé par une accumulation de textes souvent incohérents, difficilement applicables et mal communiqués. En outre, le comportement des fonctionnaires publics qui sont réticents au changement en raison de leur rigidité statutaire, de leur manque de formation et de leur reconnaissance insuffisante de leurs compétences constitue l'un des principaux obstacles à l'adoption de pratiques managériales modernes. Cette situation est aggravée par un manque de responsabilité et de redevabilité en l'absence de mécanismes d'évaluation et de sanction transparents. Les utilisateurs soulignent également la corruption persistante des clients et l'impunité comme des facteurs qui érodent la confiance du public dans l'institution. Enfin, les inégalités dans l'accès aux services, en particulier dans les zones rurales ou parmi les populations vulnérables, exacerbent la perception de l'inefficacité administrative et de l'exclusion.

Face à ces constats, les usagers proposent un ensemble cohérent de pistes d'amélioration raisonnables visant à favoriser l'établissement de réformes administratives soutenues par le NMP. Ils appellent à une révision profonde et simplifiée du cadre légal pour clarifier la délimitation des responsabilités et la cohérence des procédures. En ce qui concerne les ressources humaines, ils suggèrent l'introduction d'une structure de gestion plus moderne, soutenue par une formation continue, la motivation du personnel, le mérite et la flexibilité fonctionnelle. La digitalisation à travers la généralisation des services dématérialisés, l'amélioration de l'interopérabilité entre administrations, et le développement de plateformes numériques intuitives, accessibles et fiables.

En matière de gouvernance, les citoyens expriment un besoin urgent de respect d'éthique publique et de transparence, recommandant ainsi l'établissement de codes de conduite, de cadres de responsabilité et de moyens pour une évaluation active et la participation à l'amélioration continue par usagés. Enfin, ils plaident pour un

référentiel commun de performance avec des mesures quantitatives, qualitatives et éthiques dans une perspective d'administration orientée résultats, équité et satisfaction citoyenne.

En résumé, les résultats de l'enquête ci-dessus sont présentés graphiquement dans la figure N8 ci-dessous, et qui démontre la nécessité de moderniser l'administration locale centré sur l'utilisateur-citoyen et appuyées par des pratiques managériales transparentes, inclusives et innovantes. La mise en œuvre de ces transformations nécessite une volonté politique affirmée, une implication active des agents publics et une écoute continue des attentes citoyennes, condition sine qua non pour construire un service public performant et légitime.

Amélioration de l'Administration Publique Locale

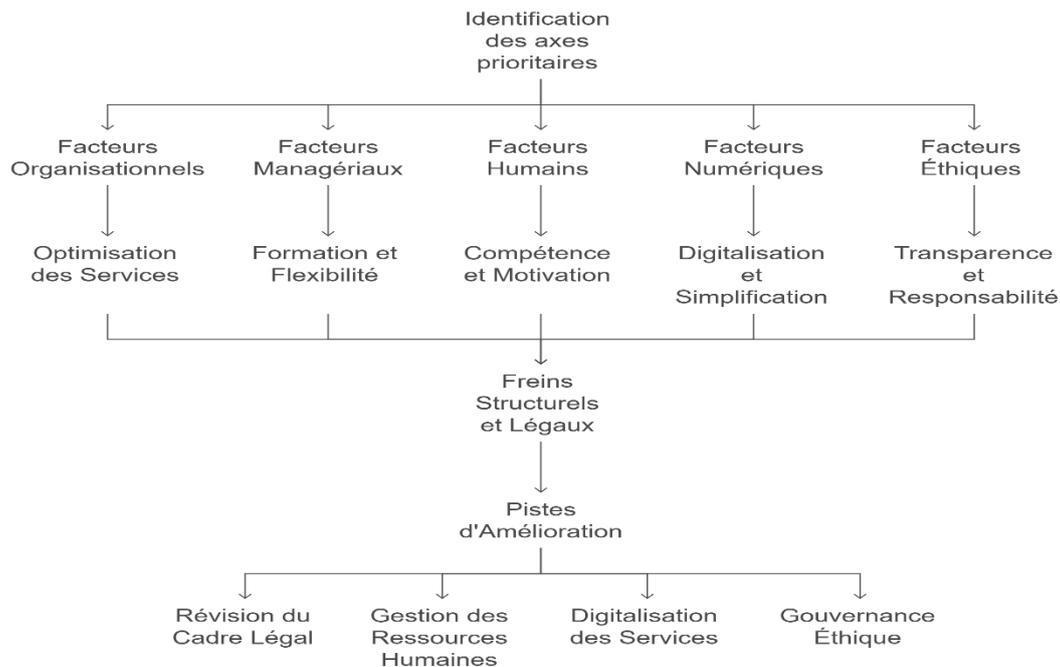


Figure N 8 : Vers une administration publique locale centré sur l'utilisateur-citoyen

6. Discussion : mise en relation des résultats avec le cadre théorique et les directives royales

Les résultats confirment les critiques formulées dans la littérature, ainsi que les discours royaux. Ils démontrent la pertinence des outils de NMP pour aborder la perception de la qualité de service dans le secteur public. Cependant, la mise en œuvre réussie de ces réformes nécessite un changement dans la culture administrative⁵⁷, un renforcement des compétences locales, et une gouvernance de confiance avec la participation des citoyens. Le défi réside également dans la capacité des autorités locales à gérer ces changements avec des ressources humaines et financières adaptées.

Ces résultats reflètent une tension entre les réformes institutionnelles imposées par l'État et, d'autre part, les pratiques opérationnelles encore ancrées dans des logiques bureaucratiques traditionnelles. En fait, l'insatisfaction soulevée par les utilisateurs concernant les délais d'attente, l'accueil ou la réactivité montre que les attentes publiques évoluent beaucoup plus rapidement que les pratiques de gestion publique. Cet écart renforce l'idée que l'adoption des principes NMP doit transcender l'utilisation d'outils et de techniques et aborder la culture organisationnelle des administrations publiques, comme le suggèrent Pollitt et Bouckaert en 2011⁵⁸.

En mettant en relation les résultats de l'enquête avec le cadre théorique de la NMP, plusieurs convergences se dégagent. D'une part, les dimensions évaluées dans l'étude (accueil, ponctualité, clarté de l'information, traitement des plaintes) correspondent aux axes traditionnels de la qualité de service perçue basés sur les modèles

⁵⁷ La culture administrative désigne l'ensemble des normes, valeurs, pratiques, représentations et comportements partagés au sein d'une administration, qui influencent la manière dont les agents publics exercent leurs fonctions, prennent des décisions, et interagissent avec les usagers et les autres institutions.

⁵⁸ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.

SERVQUAL et SERVPERF⁵⁹. D'autre part, les attentes des utilisateurs en relation avec la simplification perçue des processus, la réactivité, et l'implication dans l'évaluation s'alignent avec les piliers de la NMP : orientation usager, évaluation de la performance, et responsabilisation des acteurs publics.

Les directives royales, de leur part, renforcent et donnent du contexte à cette approche managériale. La dimension éthique, équité et territorialité sollicitée élève les résultats empiriques vers une perspective plus prescriptive. Ainsi, les critiques des citoyens concernant la lenteur, l'opacité ou l'absence de suivi des réclamations peuvent être comprises non seulement comme des carences fonctionnelles, mais aussi comme des atteintes au droit à un service public digne, comme le souligne le discours royal en 2017⁶⁰, une atteinte insupportable au droit d'accéder à des services publics appropriés.

L'intégration des citoyens dans l'orientation royale s'aligne parfaitement avec la logique de la NMP, tout en y ajoutant une dimension morale et sociale. De plus, les confirment l'attention portée à l'analyse multi-niveau de la gouvernance. Cela accompagne aussi l'avis pris par la régionalisation avancée où chaque région est invitée à construire ses cadres d'évaluations selon leurs besoins locaux et ressources disponibles.

En d'autres termes, la quasi-totalité des résultats empiriques vient appuyer les bases du NMP ainsi que les orientations royales. Ils mettent en évidence un manque de direction renouvelée sur la gestion publique, qui devrait plutôt être centrée sur la satisfaction de l'utilisateur, tout en respectant des valeurs éthiques, et structurée sur une gouvernance territoriale différenciée.

7. Limites et implications

L'article souligne l'importance stratégique de mesurer la satisfaction des utilisateurs au sein des systèmes de gestion de la performance locale. Il s'appuie sur plusieurs actions concrètes qui pourraient favoriser une transformation managériale des administrations territoriales basée sur les résultats et l'intégration des utilisateurs. Cependant, certaines des contraintes méthodologiques telles que la petite taille de l'échantillon, la nature exploratoire de l'étude et le manque de perspective diachronique méritent d'être notées. Ces conditions incitent à une réflexion plus approfondie via des études de comparaison interrégionales au sein du Maroc ou avec des pays qui partagent certaines similitudes d'organisation institutionnelle. Une telle approche renforcerait les résultats et consoliderait les implications et recommandations fournies.

8. Conclusion

Comme le soulignent les discours royaux, Le NMP constitue un puissant levier à ses valeurs pour moderniser la gouvernance publique locale. La stratégie de transformation ne devrait plus être une contrainte secondaire, mais plutôt restructurée autour de la satisfaction des usagers. Cela exigera un engagement politique fort et clair, une relève qualifiée, et une réelle participation des citoyens. L'effort est ainsi de changer d'une administration de procédure à une administration de service.

L'étude menée montre que les outils du NMP – pilotage par objectifs, évaluation des performances, orientation usager – s'avèrent efficaces pour améliorer la qualité perçue des services publics. Une quelconque rationalisation ne peut être ni purement procédurale, ni importée : elle doit s'ancrer dans les contextes locaux tout en soutenant les dynamiques sociales et renforcer les valeurs de proximité, d'éthique et de responsabilité, d'éthique, de responsabilité et, comme le soulignent les directives royales.

La satisfaction de l'utilisateur comme indicateur stratégique, et non comme un simple chiffre quantitatif, révèle la portée stratégique qu'elle revêt dans le cadre de la gouvernance publique. Elle participe à redonner au citoyen, à la fois bénéficiaire, un rôle véridique et acteur dans les décisions publiques. Dans le contexte de la régionalisation avancée, cette orientation vers l'utilisateur est non seulement souhaitable mais obligatoire pour bâtir une administration moderne, légitime, et efficace.

Pour poursuivre cet effort, il est important de formaliser les méthodes d'évaluation et de gestion de la satisfaction à tous les niveaux, de renforcer les compétences managériales à l'échelon local et de soutenir l'innovation au sein des structures. De cette manière, l'administration publique au niveau local pourra incarner progressivement une logique de service public modernisé, réactif aux besoins des usagers citoyens et aux critères d'une gouvernance territoriale dynamique et responsable.

⁵⁹ SERVQUAL et SERVPERF sont deux modèles d'évaluation de la qualité des services, utilisés pour mesurer la satisfaction des usagers à travers leurs perceptions et parfois leurs attentes vis-à-vis d'un service public ou privé. Ils sont largement utilisés dans les études de performance publique, notamment dans les services de proximité, l'administration locale, la santé, ou encore l'éducation.

⁶⁰ Mohammed VI. (2017, 29 juillet). Discours du Trône à l'occasion du 18e anniversaire de l'intronisation de Sa Majesté le Roi. Rabat, Maroc. Disponible sur : <http://www.maroc.ma/fr/discours->

REFERENCES

- [1] Abderrahmane, L. (2021). Réformes de la gouvernance locale au Maroc : Défis et perspectives. Éditions Africascope.
- [2] Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- [3] Bacqueville, Didier, Jacques Marsaud, et Béatrice Mérand. 2012. *Le management public des territoires : décider, agir, évaluer*. Édité par Éric Ardouin et Jean-Christophe Baudouin. La Tour d'aigües, France : Éditions de l'Aube.
- [4] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [5] Bartoli, le management des organisations publiques, 1997, Dunod, Paris
- [6] Benamara, M. (2011). Les réformes administratives au Maroc : vers une gestion publique moderne. Éditions La Croisée des Chemins.
- [7] Bencheikh, H. (2021). La mesure de la performance publique locale au Maroc : en-jeux et défis. *Revue de l'Économie Publique*, 23(4), 67-83.
- [8] Benchikha, H. (2018). Évaluation de la qualité des services publics au Maroc. *Revue des Sciences de Gestion*, 18(2), 75-90.
- [9] Benington, J., & Moore, M. H. (2011). *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- [10] Benjelloun, M. (2019). Le cadre juridique de l'administration locale au Maroc. *Revue Marocaine du Droit Public*, 25(2), 40-56.
- [11] Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Anchor Books.
- [12] Bernard, Benoît. 2018. *Management public : 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques*. Bruxelles etc., Belgique : P.I.E. Peter Lang.
- [13] Bezes, P. (2009). Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962-2008). Presses Universitaires de France.
- [14] Bouabid, A. (2003). L'évolution de l'administration publique au Maroc. *Revue Marocaine de l'Administration Publique*, 5(1), 25-42.
- [15] Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- [16] Boudarham, A. (2020). Le Nouveau Management Public au Maroc : Bilan et perspectives. *Revue Marocaine de l'Administration Publique*, 15(3), 45-62.
- [17] Cherkaoui, R., & Ezzouaoui, L. (2018). L'impact de la réforme du management public sur la performance des organisations publiques: cas du Maroc. In *Management public & performance* (pp. 61-82). Editions universitaires européennes.
- [18] Colloque Xe anniversaire du centre supérieur de Fontainebleau, et Centre national de la fonction publique territoriale. Centre supérieur de Fontainebleau. 1995. *Management public local et émergence d'une haute fonction publique territoriale : Actes du colloque Xe anniversaire du centre supérieur de Fontainebleau*. Lieu d'édition inconnu, France:
- [19] Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- [20] Discours de S.M. le Roi Mohammed VI (2017–2023). <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux>
- [21] El Bouloukhty, F., & Sadiki, A. (2019). Impact of new public management on public service performance in Morocco: Case of tax administration. *Journal of Public Administration*,

- Finance and Law, 13(2), 143-161.
- [22] Elamraoui, L., & Idrissi, K. (2019, décembre). Rôle de la gouvernance territoriale dans l'implémentation du nouveau management à l'ère de la régionalisation avancée. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 214–223.
- [23] Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- [24] Huteau, M., & Fillon, L. (2002). *Les compétences : Approche psychologique*. Paris : Armand Colin
- [25] Huteau, Serge, et François Fillon. 2002. *Le management public territorial. Éléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales*. Montreuil, France : Éd. du Papyrus.
- [26] Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2018, décembre). Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
- [27] Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2019, avril). The new public management as a model of managerial innovation at the service of the Moroccan local territorial administration. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- [28] Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2019, octobre). Apport de la communication publique au nouveau management public à l'ère de l'interculturalité. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- [29] Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2024, mai). The impact of territorial governance on implementing New Public Management in the context of advanced regionalization in Morocco. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*.
- [30] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- [31] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- [32] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [33] Karim, M. (2017). La nouvelle gestion des ressources humaines depuis la régionalisation avancée : Cas de la région du Grand Casablanca. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, (1), juin.
- [34] Nioche, J.-P. (1991). *Management public : le chantier de la modernisation*. Revue française de gestion.
- [35] OCDE (2020). *Government at a Glance 2020*. OECD Publishing.
- [36] OCDE. (2004). *La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance*.
- [37] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- [38] Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- [39] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.
- [40] Pollitt, C., & Dan, S. (2011). *The Impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis*. COCOPS Report.
- [41] Tlemcani, M., & Serrhini, A. (2018). L'impact de la mise en œuvre du nouveau management public sur la satisfaction des usagers des services publics au Maroc. In 6ème Conférence

Internationale des Sciences de Gestion au Maroc

- [42] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- [43] Wacheux, F. (1997). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.