

**PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DE
FORMATION AU MAROC ET NOUVEAU MANAGEMENT
PUBLIC :
CAS DE L'UMP D'OUJDA ET DE L'OFPPT**

**PERFORMANCE OF PUBLIC TRAINING INSTITUTIONS
IN MOROCCO AND NEW PUBLIC MANAGEMENT:
THE CASE OF MOHAMMED FIRST UNIVERSITY OF OUJDA
AND OFPPT**

NADIA TAMOUH

Professeur d'Enseignement Supérieur
Ecole Supérieure de Technologie de Salé
Université Mohammed V de Rabat
Management et Développement des Entreprises et des Organisations
Maroc

HOUDA BOULOUIZ

Doctorante
Université Mohamed Premier, Oujda
Ecole Supérieure de Technologie
Management et Développement des Entreprises et des Organisations
Maroc

Date de soumission : 20/02/2026

Date d'acceptation : 12/04/2026

Pour citer cet article :

TAMOUH N. & BOULOUIZ H. (2026) «PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION AU MAROC ET NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : CAS DE L'UMP D'OUJDA ET DE L'OFPPT», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 192 - 202

Résumé:

Dans un contexte marqué par les limites d'une gestion technobureaucratique (décrochage, démotivation, inefficacité), les établissements publics marocains de formation sont appelés à se réinventer pour répondre à des attentes plurielles : État, marché de l'emploi, familles et jeunes. Le Nouveau Modèle de Développement confère à la formation un rôle stratégique dans le développement humain et territorial. À cet effet, le Nouveau Management Public s'impose comme une alternative moderne visant une gestion axée sur la performance, la responsabilisation, la transparence et l'orientation résultats.

Cette recherche propose une analyse quantitative de l'intégration des principes du NMP dans deux institutions marocaines majeures : l'Université Mohammed Premier et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail. L'objectif est de mesurer l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle.

L'enquête a été réalisée à travers un questionnaire structuré administré auprès d'un échantillon diversifié de 100 acteurs. L'analyse statistique des données recueillies a permis de dégager des tendances significatives, mettant en lumière les corrélations entre l'adoption des outils du NMP et l'amélioration de la performance organisationnelle. Les résultats révèlent des avancées encourageantes et des disparités selon les structures.

Mots clés: Nouveau Management Public, établissement de formation au Maroc, Performance, autonomie, gestion par objectifs.

Abstract:

In a context marked by the limits of technobureaucratic management (dropout, demotivation, inefficiency), Moroccan public training institutions are called upon to reinvent themselves to meet multiple expectations from the State, the labor market, families, and youth. The New Development Model assigns a strategic role to training in human and territorial development. In this regard, New Public Management emerges as a modern alternative promoting performance-oriented management based on accountability, transparency, and results.

This research offers a quantitative analysis of the integration of NPM principles within two major Moroccan institutions: the Mohammed Premier University and the Office for Vocational Training and Labor Promotion. The objective is to measure the impact of these practices on organizational performance, service quality, decision-making autonomy, and local adaptability. A structured questionnaire was administered to a diverse sample of actors (sub-authorizing officers, institution directors, administrative executives, department heads, teachers, and trainers). Statistical analysis of the collected data revealed significant trends, highlighting correlations between the adoption of NPM tools and the improvement of institutional performance. The results show both encouraging progress and disparities between structures.

Keywords: New Public Management (NPM), training institutions in Morocco, performance, autonomy, management by objectives.

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par la recherche de performance et d'efficacité dans l'action publique, les établissements de formation et d'enseignement supérieur sont confrontés à des défis majeurs : répondre aux exigences croissantes des citoyens, du marché du travail et des pouvoirs publics, tout en préservant leur mission de service public. Au Maroc, ces enjeux prennent une dimension particulière à la lumière du Nouveau Modèle de Développement (NMD), qui accorde une place stratégique à la formation dans la promotion du capital humain et la compétitivité territoriale. Cette nouvelle vision appelle à repenser les modes de gouvernance, de gestion et d'évaluation des institutions publiques, longtemps marqués par une logique bureaucratique et centralisée.

C'est dans ce contexte de réforme et de modernisation que s'impose le Nouveau Management Public (NMP) comme cadre de référence pour une gestion publique plus performante, transparente et orientée vers les résultats. Inspiré des pratiques du secteur privé, le NMP privilégie la décentralisation, la responsabilisation des acteurs, la gestion par objectifs et la mesure de la performance. Il ne s'agit plus seulement de gérer les moyens, mais de piloter par les résultats, d'assurer la reddition des comptes et d'instaurer une culture d'efficacité et d'innovation au sein des organisations publiques.

Les établissements publics marocains de formation — notamment les universités et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT) — se trouvent aujourd'hui au cœur de cette dynamique de transformation. Face aux défis du chômage des jeunes, de l'adéquation formation-emploi et de la qualité des apprentissages, ces institutions doivent conjuguer impératifs de performance et mission d'intérêt général. L'introduction progressive des principes du NMP dans leur gouvernance vise ainsi à renforcer leur autonomie, à rationaliser la gestion des ressources, à améliorer la qualité des services rendus et à développer une culture de l'évaluation et de la transparence. Notre problématique de recherche est « **Dans quelle mesure l'intégration des principes du Nouveau Management Public influence-t-elle la performance organisationnelle des établissements publics de formation au Maroc ?** »

Pour répondre à cette problématique nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 100 acteurs (cadres, enseignants, formateurs et responsables administratifs), cette recherche vise à mesurer le degré d'intégration des principes du Nouveau Management Public (NMP) dans les pratiques managériales des établissements publics de formation au Maroc, notamment l'OFPPPT et l'Université Mohammed Premier (UMP), ainsi qu'à évaluer

l'impact de cette intégration sur la performance organisationnelle à partir des perceptions et des réponses des enquêtés. Elle s'attache à dégager les tendances dominantes, les avancées réalisées et les freins persistants à la mise en œuvre d'une gestion publique axée sur les résultats. Ce travail contribue ainsi à enrichir la réflexion sur la modernisation de la gouvernance éducative au Maroc, tout en proposant des pistes opérationnelles pour une application plus cohérente et efficace du Nouveau Management Public dans les secteurs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

Dans cette optique, cet article s'articule autour de deux grandes parties :

La première expose le cadre conceptuel et théorique de la recherche, en revenant sur les fondements du Nouveau Management Public, son essor au Maroc et son application dans les établissements publics de formation.

La seconde partie présente l'étude empirique, la méthodologie adoptée, les résultats obtenus et leur analyse critique.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Le Nouveau Management Public : fondements, principes et essor au Maroc

Le management est né à la fin du XIX^e siècle avec les travaux de Frederick Taylor (1911) sur l'organisation scientifique du travail, centrée sur la rationalisation et la productivité. Enrichi par les contributions de Fayol, Drucker, Thiétart et d'autres, il s'est progressivement élargi à la planification, la coordination et la motivation, pour devenir une discipline intégrant aujourd'hui les technologies numériques et les organisations en réseau. Le management public, quant à lui, puise ses origines dans la pensée de Max Weber, dont la bureaucratie rationnelle-légale a structuré l'administration moderne autour de la hiérarchie, des règles et de la rationalité. Influencé également par Fayol, Taylor et Woodrow Wilson, il a contribué à professionnaliser la fonction publique en séparant politique et administration et en valorisant la compétence et l'efficacité. Contrairement au secteur privé, le management public poursuit une finalité de légitimité démocratique : il vise non seulement la performance, mais aussi la transparence, la responsabilité et l'équité (Burlaud & Laufer 1980). Il s'agit donc d'un modèle de gestion orienté vers le bien commun, alliant recherche de résultats, éthique et adaptation continue aux attentes des citoyens.

C'est dans cette logique d'évolution du management public vers plus d'efficacité et de responsabilisation que s'inscrit l'émergence du Nouveau Management Public (NMP), venu bousculer les modèles bureaucratiques traditionnels.

Le Nouveau Management Public (NMP) est un courant apparu dans les années 1980-1990 en réaction aux limites de la bureaucratie traditionnelle, visant à rendre le secteur public plus efficace, transparent et orienté vers les résultats. Introduit par (Hood 1991) et popularisé par (Osborne & Gaebler (1992) dans *Reinventing Government*, il promeut une gestion publique inspirée du secteur privé, fondée sur la performance, l'autonomie et la responsabilisation des acteurs. D'autres auteurs comme (Mark Moore 1995) ont élargi cette approche en insistant sur la création de valeur publique et la participation citoyenne. Le NMP s'impose ainsi comme une nouvelle philosophie de gouvernance qui transforme profondément la conception et la pratique de l'action publique, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la formation. Sur le plan théorique, le NMP s'appuie sur plusieurs courants de la nouvelle économie institutionnelle. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) vise à aligner les intérêts des agents publics sur ceux de l'État pour réduire les inefficiences. La théorie des droits de propriété et celle des coûts de transaction (Williamson, 1985) prônent une meilleure responsabilisation et l'externalisation de certaines missions pour accroître la performance. Enfin, la théorie du choix public (Buchanan & Tullock, 1972) considère que les acteurs publics poursuivent leurs propres intérêts, d'où la nécessité d'introduire des mécanismes de marché et de concurrence. Les principes du NMP, tels que formulés par (Hood 1991) et complétés par (Osborne, et al., 1992) reposent sur la décentralisation, la mesure de la performance, la gestion par objectifs, la transparence, l'innovation et l'orientation vers le citoyen-client.

Au Maroc, l'essor du NMP s'inscrit dans un vaste chantier de modernisation de l'administration publique, amorcé à la fin des années 1990 pour répondre aux exigences d'efficacité et de bonne gouvernance. Sous l'impulsion royale, plusieurs réformes ont marqué cette évolution : le Pacte de Bonne Gestion (1998), le Plan de Développement Économique et Social (2000-2004), le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (2003), la mise en place du Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance (2008) et la réforme de la Loi Organique relative à la Loi de Finances. Plus récemment, le Plan National de Réforme Administrative (2018-2021) a consolidé cette dynamique à travers la déconcentration, la simplification des procédures et la transition numérique. Le processus de contractualisation entre l'État et les établissements publics (universités, OFPPT, etc.) traduit concrètement l'adoption du NMP en instaurant une gouvernance axée sur la performance, la responsabilisation et la transparence, plaçant désormais la qualité du service public et la satisfaction du citoyen au cœur de l'action de l'État.

1.2. Établissements publics de formation au Maroc : Évolution, organisation et réformes

1.2.1. Les universités

Les universités publiques marocaines, régies par la loi n° 01-00, sont des établissements publics dotés de personnalité morale et d'autonomie administrative, pédagogique et financière. Elles offrent des formations pluridisciplinaires allant de la licence au doctorat et adoptent le système LMD. Leurs missions principales sont l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité, visant à former des diplômés compétents, produire et diffuser le savoir, et contribuer au développement socio-économique et culturel du pays. L'organisation interne des universités repose sur des structures telles que les facultés, instituts et écoles spécialisées (Écoles Supérieures de Technologie, Écoles Normales Supérieures, Écoles Nationales d'Ingénieurs, Écoles Supérieures de Commerce et de Management).

Les universités publiques marocaines ont récemment été modernisées dans le cadre du Pacte National pour la Réforme de l'Enseignement Supérieur, la Recherche Scientifique et l'Innovation (ESRI, 2030). Cette réforme vise à améliorer la gouvernance, renforcer l'autonomie et aligner l'offre de formation sur les besoins socio-économiques du pays. Les établissements disposent désormais de plus de liberté administrative et financière, tout en étant soumis à des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité pédagogique, la qualité de la recherche et la satisfaction des étudiants. La réforme introduit également de nouvelles filières technologiques et scientifiques, encourage la numérisation de l'enseignement et renforce les partenariats internationaux. Ces changements reflètent les principes du NMP, notamment l'accent sur la performance, la transparence, l'orientation vers les résultats et la responsabilisation des gestionnaires universitaires, en plaçant l'étudiant et le marché du travail au centre de la stratégie.

1.2.2. L'OFPPT

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) constitue le principal réseau de formation professionnelle au Maroc, structuré en Centres de Formation Professionnelle (CFP), Instituts Spécialisés de Technologie Appliquée (ISTA) et Centres de Qualification Professionnelle (CQP); Ces établissements offrent des formations techniques et professionnelles adaptées aux besoins du marché dans des secteurs comme l'industrie, l'agriculture, le bâtiment, le tourisme et les services. Depuis 2006, l'OFPPT a mis en place plusieurs contrats-programmes (2006-2010, 2011-2015, 2016-2021) pour moderniser son

organisation et ses méthodes de gestion. Sa feuille de route 2022-2026 vise à moderniser l'offre de formation, en introduisant de nouvelles filières adaptées aux secteurs émergents tels que le digital, la santé, les énergies renouvelables et les services à la personne. L'OFPPT met l'accent sur l'alternance et la pratique professionnelle, avec un suivi régulier des compétences acquises par les stagiaires, et sur la collaboration étroite avec les entreprises pour assurer l'employabilité des jeunes diplômés. La gouvernance de l'institution est également réformée : elle intègre des indicateurs de performance et des mécanismes de transparence, permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et l'utilisation des ressources.

2. Mesurer la performance des établissements publics à l'ère du Nouveau Management Public : entre efficacité et transformation

La performance, qu'elle soit individuelle ou collective, s'apprécie à partir des résultats obtenus, en tenant compte à la fois de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité mesure le degré d'atteinte des objectifs fixés, tandis que l'efficience analyse la relation entre les ressources mobilisées et les résultats réalisés (Lanmatchion, et al., 2026) .

La mesure de la performance au sein des établissements publics marocains de formation et d'enseignement supérieur s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel de modernisation et de gouvernance. Dans un contexte marqué par l'adoption progressive des principes du Nouveau Management Public (NMP), la performance devient un instrument stratégique visant à renforcer l'efficacité, la responsabilisation et la transparence dans la gestion des institutions publiques. Loin de se limiter à une simple évaluation des résultats, elle renvoie à un processus global d'optimisation des ressources et d'alignement des actions sur les objectifs institutionnels. Plusieurs auteurs ont contribué à enrichir ce concept : Drucker, évoque la transformation des ressources en résultats (Drucker, 1954) , Sink et Tuttle (1989) proposent une approche multidimensionnelle intégrant efficacité, qualité et innovation, tandis que Kaplan et Norton, à travers le Balanced Scorecard, insistent sur la nécessité d'un équilibre entre indicateurs financiers et non financiers. Dans le secteur public, (Bartoli, 2009) formalise cette approche à travers le triangle de la performance – efficacité, efficience et économie – en soulignant la nécessité d'une culture de gestion axée sur les résultats et la redevabilité. Dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, la performance se manifeste à travers la qualité des apprentissages, la pertinence des formations et leur impact sur l'employabilité et le développement socio-économique. Les travaux de Tinto, Biggs, Hattie et Harvey mettent en évidence des dimensions clés telles que la réussite académique, l'innovation

pédagogique et la satisfaction des parties prenantes. En formation professionnelle, les réflexions de Perrenoud insistent sur la maîtrise et le transfert effectif des compétences dans des contextes professionnels réels. Au Maroc, ces orientations trouvent un écho particulier dans les réformes engagées par les universités et l'OFPPPT, qui visent à instaurer une gouvernance moderne fondée sur la performance, l'évaluation continue et l'adéquation entre les compétences formées et les besoins du marché du travail.

3. Étude empirique

3.1 Méthodologie de recherche

L'étude empirique menée s'inscrit dans une démarche quantitative visant à évaluer le degré d'intégration des principes du Nouveau Management Public (NMP) dans les établissements publics de formation au Maroc et à mesurer leur impact sur la performance institutionnelle. L'enquête a été conduite auprès d'un échantillon de 100 répondants répartis entre l'Université Mohammed Premier (UMP) et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT). Cet échantillon comprend des sous ordonnateurs, directeur d'établissement, chefs de filières, cadres administratifs, enseignants, formateurs et responsables de services, choisis selon un échantillonnage raisonné pour garantir la diversité des profils et des niveaux hiérarchiques. L'outil principal de collecte des données a été un questionnaire structuré, élaboré à partir des dimensions clés du NMP : Autonomie institutionnelle, autonomie locale, évaluation de la performance, gestion par objectifs, gouvernance différenciée, reddition de comptes, participation des parties prenantes, orientation usager et amélioration continue, pratiques managériales issues du privé, innovation pédagogique et organisationnelle, management de ressources humaines, performance perçue.

Les items ont été formulés sur une échelle de Likert à cinq points, permettant de mesurer les perceptions des acteurs quant à la mise en œuvre effective des pratiques managériales. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS, mobilisant des analyses descriptives et des tests de corrélation afin d'identifier les liens entre les pratiques de NMP et les indicateurs de performance institutionnelle. La fiabilité des échelles a été vérifiée à travers le coefficient alpha de Cronbach, garantissant la cohérence interne des variables mesurées.

3.2 Discussion des résultats

Les résultats de l'analyse confirment une application progressive mais encore partielle des principes du Nouveau Management Public dans les établissements étudiés. Les données

montrent que les dimensions relatives à la gestion par objectifs, à l'orientation usager et à l'amélioration continue sont les plus développées, soutenues par des initiatives de planification stratégique et de suivi de la performance. En revanche, les dimensions liées à l'autonomie institutionnelle et locale, à la reddition de comptes et à la participation des parties prenantes demeurent faibles, reflétant une centralisation persistante et une culture administrative encore réticente à l'évaluation. Les résultats de corrélation mettent en évidence une relation positive significative entre l'intégration des pratiques du NMP et la performance perçue ($r \approx 0,65$; $p < 0,05$), confirmant que la diffusion des outils managériaux contribue à renforcer la qualité du service public, la réactivité organisationnelle et la satisfaction des usagers. L'OFPPT se distingue par une meilleure maîtrise des pratiques managériales issues du privé, notamment dans la contractualisation et le management des ressources humaines, tandis que l'UMP présente une gouvernance plus académique, freinée par des contraintes réglementaires et une autonomie limitée. Ces constats rejoignent la conclusion générale selon laquelle la réforme managériale du secteur public marocain avance à un rythme soutenu mais inégal, nécessitant un accompagnement du changement, un renforcement de la culture de l'évaluation et une responsabilisation accrue des acteurs internes. En définitive, l'étude démontre que la performance publique ne dépend pas uniquement d'indicateurs quantitatifs, mais d'une culture organisationnelle participative, ancrée dans la transparence, l'innovation et la création de valeur publique, éléments indispensables à la réussite du Nouveau Modèle de Développement.

Conclusion

L'évaluation de la performance des établissements publics de formation au Maroc à travers les principes du Nouveau Management Public (NMP) met en évidence une transformation progressive mais encore inachevée de la gouvernance éducative. L'étude quantitative menée auprès de l'Université Mohammed Premier et de l'OFPPT a révélé que l'intégration des outils et pratiques issus du NMP – tels que la planification stratégique, la gestion par objectifs, l'évaluation des performances ou encore la transparence managériale – contribue de manière significative à l'amélioration de la performance institutionnelle, de la qualité des services rendus et de la satisfaction des usagers.

Toutefois, ces avancées demeurent marquées par des disparités selon les structures et les niveaux hiérarchiques. Les contraintes administratives, la centralisation persistante de certaines décisions, la faible culture de l'évaluation et la résistance au changement limitent encore l'appropriation complète des principes du NMP. L'Université Mohammed Premier, bien

qu'engagée dans une dynamique de gouvernance axée sur les résultats, rencontre des difficultés liées à la lourdeur des procédures et au manque d'autonomie réelle. L'OFPPPT, de son côté, présente des progrès notables dans la contractualisation, la mesure des performances et la relation avec les entreprises, mais doit renforcer la valorisation des acteurs internes et l'adaptation locale des dispositifs de formation.

Cette recherche confirme que la performance publique ne saurait se réduire à des indicateurs quantitatifs : elle repose sur une culture organisationnelle partagée, une gouvernance participative et une orientation claire vers la création de valeur publique. Dans le contexte marocain, le succès de l'application du NMP dans les établissements de formation passe par une articulation plus étroite entre autonomie institutionnelle, responsabilisation des acteurs, transparence des pratiques et accompagnement du changement.

En définitive, la mise en œuvre effective du Nouveau Management Public dans les universités et centres de formation professionnelle constitue non seulement un levier d'efficacité administrative, mais aussi un instrument stratégique pour concrétiser les ambitions du Nouveau Modèle de Développement. En plaçant la performance, la qualité et l'équité au cœur de l'action éducative, ces établissements peuvent devenir de véritables moteurs du développement humain et territorial, contribuant ainsi à bâtir un service public moderne, inclusif et durable.

Références

- Bartoli A. (2009). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod, p. 111
- Buchanan J. M. & Tullock G. (1972). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy* (361 p.). Ann Arbor, MI : University of Michigan Press. p. 19
- Burlaud A. & Laufer R. (1980). « Le management public. » Paris : Presses Universitaires de France. p. 45
- Drucker P. (1954). *The practice of management*. New York, NY : Harper & Row. pp. 14-15.
- Fayol H. (1916). *Administration industrielle et générale* Paris : Dunod, pp. 5-7.
- Hood C. (1991). « A public management for all seasons? » *Public Administration*, Volume 69 : numéro 1, pp : 3-19.
- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. » *Journal of Financial Economics*, Volume 3 : numéro 4, pp : 305-360.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). « The balanced scorecard—Measures that drive performance. » *Harvard Business Review*, Volume 70 : numéro 1, pp : 71-79.
- Moore M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government* (402 p.). Cambridge, MA : Harvard University Press. pp. 28-29
- Osborne D. & Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (405 p.). Reading, MA : Addison-Wesley, p : 146
- Perrenoud P. (1997). *Construire des compétences dès l'école* (250 p.). Paris : ESF Éditeur, pp: 7-23.
- Sink D. S. & Tuttle T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future* (398 p.). Norcross, GA : Industrial Engineering and Management Press, p:5
- Taylor F. W. (1911). *The principles of scientific management* (144 p.). New York, NY : Harper & Brothers, p: 7-9.
- Williamson O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism* (450 p.). New York, NY : Free Press, p: 18-90.
- LANMATCHION E. B. & al. (2026). « Gouvernance des établissements secondaires publics et performance scolaire au Bénin : rôle du soutien parental. » *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 9 : numéro 1, pp : 264-290.