

**L'application des principes du New Public Management dans le secteur de la
santé : étude de cas qualitative de l'Institut Supérieur des Professions
Infirmières et Techniques de Santé de Tanger**

**The application of the principles of New Public Management in the health
sector: qualitative case study from the Higher Institute of Nursing
Professions and Health Techniques of Tangier**

Houda KARAMI, (Doctorante)

*Faculté des sciences Juridiques, Economiques et sociales, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger,
Maroc*

Correspondence address:

FSJES, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, Maroc

Cite this article

KARAMI, H. (2025) L'application des principes du New Public Management dans le secteur de la santé : étude de cas qualitative de l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé de Tanger.
International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 4, Issue 3 (2025), pp. 145-172

Accepted: 13/10/2025

Résumé

Depuis plusieurs décennies, la réforme de la gestion publique constitue un enjeu central pour les États cherchant à moderniser leurs administrations et à renforcer la performance du service public. Au Maroc, cette dynamique s'est traduite par l'introduction progressive des principes du New Public Management (NPM), un modèle inspiré du secteur privé, reposant sur la performance, la responsabilisation, la transparence et l'autonomie de gestion. Dans le secteur de la santé, cette approche vise à améliorer la qualité des services, l'efficacité des ressources et la satisfaction des usagers. Cet article analyse l'application des principes du NPM au sein de l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) de Tanger, en tant qu'institution publique relevant du ministère de la Santé. À travers une approche analytique et descriptive, cette étude met en lumière les progrès réalisés en matière de gouvernance, de gestion des ressources humaines et de pilotage de la performance, tout en identifiant les obstacles institutionnels et organisationnels qui freinent l'atteinte d'une efficacité optimale. Les résultats obtenus révèlent que l'adoption du NPM à l'ISPITS contribue à renforcer la culture de la performance et la qualité de la formation, mais nécessite encore un cadre de gouvernance plus flexible et une meilleure appropriation des valeurs managériales par les acteurs internes.

Mots-clés : New Public Management, Gouvernance, Performance, Santé publique, ISPITS, Maroc.

Abstract

Over the past decades, public management reform has become a central concern for governments seeking to modernize their administrations and improve public service performance. In Morocco, this trend has been reflected in the gradual adoption of the New Public Management (NPM) principles—an approach inspired by private-sector practices emphasizing performance, accountability, transparency, and managerial autonomy. In the health sector, NPM aims to enhance service quality, resource efficiency, and user satisfaction. This paper examines the implementation of NPM principles within the Higher Institute of Nursing and Health Techniques (ISPITS) of Tangier, a public institution under the Ministry of Health. Using a descriptive and analytical approach, the study highlights the progress achieved in governance, human resource management, and performance monitoring, while identifying institutional and organizational barriers that limit optimal efficiency. The findings reveal that applying NPM principles within ISPITS strengthens performance-oriented culture and training quality, though it still requires a more flexible governance framework and deeper managerial values integration among internal stakeholders.

Keywords: New Public Management, Governance, Performance, Public Health, ISPITS, Morocco.

1. Introduction

La transformation de la gestion publique constitue, depuis la fin du XX^e siècle, un axe stratégique majeur des réformes étatiques dans le monde. Sous la pression de la mondialisation, de la complexification des besoins sociaux et de la rareté des ressources publiques, les gouvernements ont été amenés à repenser leurs modes d'organisation et de pilotage. C'est dans ce contexte qu'est né le New Public Management (NPM), ou « Nouvelle Gestion Publique », un paradigme fondé sur la transposition au secteur public de techniques issues du management privé, visant à instaurer une culture de résultats, d'efficacité et de responsabilité.

Au Maroc, l'État s'est engagé depuis les années 2000 dans une profonde dynamique de modernisation de son administration, en plaçant la performance et la qualité du service public au cœur de ses priorités. La réforme de la santé publique, inscrite dans le cadre du Nouveau Modèle de Développement et de la régionalisation avancée, illustre cette volonté d'introduire des pratiques managériales modernes afin de répondre plus efficacement aux attentes des citoyens et d'améliorer la gouvernance des institutions sanitaires. Les établissements de formation dans le domaine de la santé, tels que les Instituts Supérieurs des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS), se trouvent également concernés par cette logique de transformation, dans la mesure où ils jouent un rôle déterminant dans la qualité des ressources humaines du système de santé.

L'application des principes du NPM dans les ISPITS, et particulièrement à l'Institut de Tanger, pose plusieurs questions relatives à la capacité de ces institutions à adopter des modes de gestion axés sur la performance, la transparence et l'autonomie. Comment ces principes se traduisent-ils concrètement dans la gouvernance, la gestion des ressources humaines et la planification stratégique ? Dans quelle mesure leur adoption contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité de la formation et à la satisfaction des parties prenantes ?

Cet article se propose d'analyser l'expérience de l'ISPITS de Tanger à la lumière des principes du New Public Management. À travers une approche analytique et descriptive, il vise à identifier les pratiques managériales mises en œuvre, à évaluer leurs impacts sur la performance organisationnelle et à mettre en évidence les défis structurels et culturels qui accompagnent cette transition. Ce travail ambitionne ainsi de contribuer à la réflexion sur la gouvernance publique dans le secteur de la santé, en proposant des pistes d'amélioration adaptées au contexte institutionnel marocain.

Au Maroc, la modernisation de la gestion publique s'est imposée progressivement comme un levier essentiel de performance et de transparence. Depuis le début des années 2000, plusieurs réformes institutionnelles ont cherché à transformer l'administration marocaine en une organisation plus efficace, ouverte sur la reddition des comptes et orientée vers les résultats. Cette orientation s'est notamment concrétisée à travers la réforme budgétaire fondée sur la gestion axée sur les résultats (GAR), la régionalisation avancée, et la modernisation du service public par la digitalisation et l'évaluation de la performance.

Le secteur de la santé a été au cœur de cette dynamique de modernisation. Confronté à des défis structurels majeurs — inégalités d'accès aux soins, pénurie de ressources humaines, insuffisance du financement, et fragmentation institutionnelle —, il a connu une série de réformes inspirées des principes du New Public Management. Ces réformes visent à instaurer une gouvernance sanitaire performante, fondée sur la décentralisation, la responsabilisation des acteurs et l'efficacité de la gestion.

L'un des tournants majeurs de cette transformation réside dans la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement (NMD) en 2021, qui place la santé au cœur des priorités nationales. Ce modèle appelle à une refonte profonde du système de santé à travers six axes stratégiques : la refonte de l'offre de soins, la valorisation du capital humain, le développement du système d'information sanitaire, l'accès équitable aux médicaments et technologies, la réforme du financement et la consolidation de la gouvernance. Ces axes traduisent clairement la volonté d'adopter une approche managériale moderne inspirée du NPM, où la performance, la qualité et la transparence deviennent des impératifs de pilotage.

Dans cette perspective, les Instituts Supérieurs des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) jouent un rôle crucial. En tant qu'institutions publiques chargées de la formation des ressources humaines en santé, leur efficacité conditionne directement celle du système hospitalier. L'application des principes du NPM au sein de ces établissements vise donc à renforcer leur autonomie, améliorer la gestion interne, optimiser l'utilisation des ressources et rehausser la qualité de la formation. Toutefois, cette transition ne se fait pas sans difficultés : la culture administrative traditionnelle, la rigidité réglementaire et la faible culture de performance constituent encore des freins majeurs à la pleine appropriation de ces principes.

Ainsi, l'ISPITS de Tanger offre un terrain d'étude particulièrement pertinent pour évaluer la portée et les limites de l'implantation du New Public Management dans le secteur de la santé marocain. En analysant ses mécanismes de gouvernance, ses pratiques de gestion et ses résultats organisationnels, cet article vise à éclairer les conditions d'un management public performant et

durable adapté au contexte national.

Ainsi, l'ISPITS de Tanger offre un terrain d'étude particulièrement pertinent pour évaluer la portée et les limites de l'implantation du New Public Management dans le secteur de la santé marocain. En analysant ses mécanismes de gouvernance, ses pratiques de gestion et ses résultats organisationnels, cet article vise à éclairer les conditions d'un management public performant et durable adapté au contexte national.

Cette réflexion conduit naturellement à l'élaboration des questions de recherche qui orientent cette étude et en définissent le cadre analytique.

Questions de recherche

- Comment les principes du New Public Management sont-ils appliqués au sein de l'ISPITS de Tanger ?
- Quels impacts ces principes ont-ils sur la gestion interne, la performance organisationnelle et la qualité de la formation ?
- Quels défis et limites accompagnent la mise en œuvre de ces principes dans le contexte des ISPITS ?

Objectifs de recherche

Objectif général :

Analyser l'application des principes du New Public Management dans la gestion de l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) de Tanger, afin d'évaluer leurs impacts sur la performance organisationnelle et la qualité de la formation.

Objectifs spécifiques :

- Identifier les principaux principes du New Public Management adoptés au sein de l'ISPITS de Tanger.
- Examiner l'effet de ces principes sur la gestion interne, la gouvernance et la performance institutionnelle.
- Évaluer l'impact de l'application du NPM sur la qualité de la formation et la satisfaction des parties prenantes.
- Identifier les défis, obstacles et limites rencontrés dans la mise en œuvre de ces principes.
- Proposer des recommandations adaptées pour renforcer l'efficacité de la gestion et la qualité de la formation dans le contexte marocain.

En cohérence avec les objectifs généraux et spécifiques de cette étude, il est pertinent de formuler une hypothèse centrale exploratoire afin de guider l'analyse et d'orienter la démonstration scientifique.

Hypothèse centrale :

L'appropriation des principes du New Public Management par l'ISPITS de Tanger améliore la performance organisationnelle et la qualité de la formation, à condition que des dispositifs de suivi, de formation continue et d'outils numériques adaptés soient effectivement mis en place et soutenus par une gouvernance locale proactive.

2. Revue de littérature

2.1. Les fondements théoriques du New Public Management

Le New Public Management (NPM) est un courant de pensée apparu dans les années 1980 dans les pays anglo-saxons, notamment au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis. Il s'inscrit dans une logique de rupture avec la bureaucratie traditionnelle de type wébérien, jugée trop rigide et inefficace pour répondre aux défis économiques et sociaux contemporains. Le NPM propose de réinventer l'administration publique en s'inspirant des méthodes de gestion du secteur privé, fondées sur la performance, la responsabilisation et la culture du résultat (Hood, 1991).

Les principaux fondements du NPM reposent sur plusieurs principes clés :

L'orientation vers les résultats : la performance devient la principale mesure de l'efficacité administrative.

- ✓ L'autonomie et la décentralisation : les structures publiques bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre dans la gestion des ressources et la prise de décision.
- ✓ La reddition des comptes et la transparence : les gestionnaires publics doivent rendre compte de leurs actions et de leurs résultats à travers des mécanismes d'évaluation.
- ✓ La contractualisation et la concurrence : les institutions publiques sont invitées à adopter des logiques de performance comparables à celles du marché.
- ✓ La satisfaction de l'utilisateur : le citoyen est considéré comme un "client" au centre du service public.

Selon Osborne et Gaebler (1992), cette approche vise à transformer les administrations publiques en organisations plus dynamiques, innovantes et proches du citoyen. Elle marque le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, où l'efficacité et la qualité deviennent les principaux leviers de légitimité du secteur public.

2.2. Le New Public Management dans le secteur de la santé

L'application du NPM au secteur de la santé a constitué un tournant majeur dans la gouvernance hospitalière. Dès les années 1990, plusieurs pays ont introduit des mécanismes de gestion inspirés du privé : évaluation de la performance des hôpitaux, contractualisation interne, budgets axés sur les résultats, autonomie des établissements et culture de l'efficience.

Selon Pollitt et Bouckaert (2017), la santé publique a représenté un terrain privilégié pour le NPM, car elle combine une forte pression financière avec une exigence de qualité de service. Les réformes ont cherché à concilier la maîtrise des dépenses avec l'amélioration de la qualité des soins et la satisfaction des patients.

Les expériences internationales montrent que l'introduction du NPM dans les systèmes de santé a produit des effets contrastés :

- ✓ Dans certains contextes (Royaume-Uni, Canada, Nouvelle-Zélande), les réformes ont permis de renforcer la transparence, l'efficacité des processus et la responsabilisation des gestionnaires.
- ✓ Dans d'autres (pays en développement), l'adoption du NPM s'est heurtée à des contraintes structurelles telles que la faiblesse institutionnelle, le manque de compétences managériales et la résistance au changement.

Ainsi, si le NPM a permis d'introduire une culture de performance dans les organisations de santé, il a également soulevé des interrogations sur la compatibilité entre logique économique et mission sociale du service public. La recherche d'efficience ne peut se faire au détriment de l'équité et de l'accessibilité, qui constituent les fondements mêmes du droit à la santé.

2.3. L'adaptation du New Public Management au contexte marocain

Au Maroc, le processus d'adaptation du NPM s'est opéré progressivement à travers plusieurs réformes structurelles. La réforme budgétaire, amorcée avec la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOLF) de 2015, a introduit la gestion axée sur les résultats, un pilier central du NPM. Cette réforme a permis de mettre en place des indicateurs de performance, des contrats d'objectifs et des mécanismes d'évaluation des politiques publiques.

Dans le domaine de la santé, cette logique s'est traduite par la mise en place de programmes de performance hospitalière, la décentralisation de certaines fonctions administratives vers les directions régionales, et la promotion de la responsabilisation des gestionnaires.

L'objectif principal est de rendre le système de santé plus réactif, plus efficient et plus transparent, conformément aux orientations du Nouveau Modèle de Développement (2021).

Cependant, plusieurs études soulignent que la réussite de cette adaptation reste conditionnée par

des facteurs institutionnels et culturels.

Le passage d'une culture administrative hiérarchique à une culture managériale axée sur la performance exige une transformation profonde des mentalités, une formation continue des cadres, et une réelle autonomie décisionnelle au niveau local.

Dans ce contexte, les Instituts Supérieurs des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS), en tant qu'acteurs clés de la formation et de la gouvernance du capital humain sanitaire, représentent un champ d'expérimentation stratégique du NPM. Leur capacité à intégrer la performance, la qualité et la transparence dans leurs pratiques de gestion conditionne directement l'efficacité du système de santé marocain dans son ensemble.

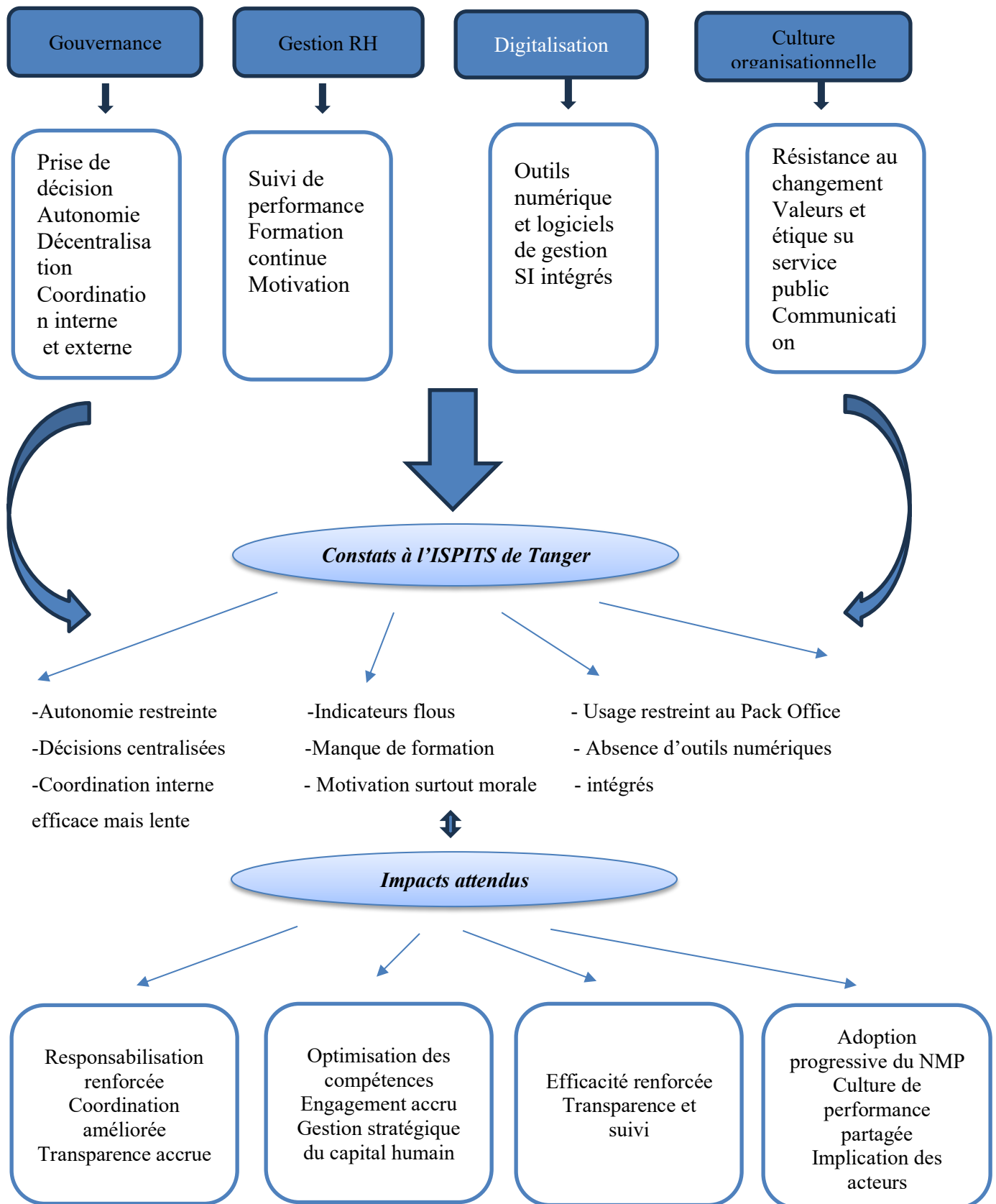
Analyse critique et contexte marocain

Si le New Public Management (NPM) a démontré son efficacité dans certains systèmes de santé internationaux, son application soulève des tensions importantes. La recherche montre notamment un dilemme entre logique d'efficacité et équité sociale : si la performance et la rationalisation des ressources peuvent améliorer la gestion, elles risquent de compromettre l'accès équitable aux services de santé. De même, la question de l'autonomie des établissements versus le contrôle public apparaît centrale : la décentralisation et la responsabilisation locale peuvent accroître la réactivité, mais exigent des mécanismes clairs de suivi pour garantir la cohérence et la qualité des services au niveau national.

Dans le contexte marocain, l'implantation du NPM se heurte à des caractéristiques institutionnelles et culturelles spécifiques. La culture administrative traditionnelle, marquée par la hiérarchie forte, la formalisation excessive et la faible culture de performance, ainsi que la résistance au changement, constituent des freins récurrents à la modernisation. Ces éléments soulignent l'importance d'une adaptation locale réfléchie des principes du NPM, intégrant à la fois l'efficacité organisationnelle et les contraintes culturelles et sociales.

Pour synthétiser l'approche analytique adoptée dans cette étude, un schéma conceptuel (Figure 1) présente les dimensions centrales examinées : gouvernance, gestion des ressources humaines, digitalisation et modernisation administrative, ainsi que culture organisationnelle et résistance au changement. Ce schéma permet de visualiser les interactions entre ces dimensions et leur impact sur la performance globale de l'ISPITS de Tanger.

Schéma 1 : Synthèse conceptuelle des axes de NMP appliqués à l'ISPITS de Tanger



Source : Elaboration de l'auteure (2025)

Synthèse :

Le schéma conceptuel illustre les quatre dimensions fondamentales du New Public Management analysées à l'ISPITS de Tanger : la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la digitalisation et la culture organisationnelle. Ces dimensions sont interconnectées et constituent les leviers principaux pour renforcer la performance institutionnelle. L'analyse montre que, bien que des progrès soient constatés dans la coordination interne et la responsabilisation, des défis subsistent, tels que le manque de formation continue, la faible digitalisation des processus et la résistance au changement. L'intégration progressive de ces principes vise à instaurer une culture de management orientée vers les résultats, la transparence et la qualité du service public.

3. Méthodologie

3.1. Type de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative basée sur une étude de cas unique, centrée sur l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) de Tanger. L'étude de cas permet d'explorer en profondeur les pratiques de gouvernance, la gestion des ressources humaines et la mise en œuvre des principes du New Public Management (NPM) dans un contexte institutionnel spécifique. Cette approche est particulièrement pertinente pour analyser les interactions complexes entre les acteurs, les processus organisationnels et les résultats obtenus, tout en tenant compte des contraintes structurelles et culturelles propres au secteur public marocain.

3.2. Population et échantillon

L'échantillon a été soigneusement sélectionné pour représenter les différentes catégories d'acteurs impliqués dans la gestion et le fonctionnement de l'ISPITS. La population cible comprend les administrateurs, les techniciens, les enseignants et le responsable des ressources humaines. La composition détaillée est la suivante :

- 5 administrateurs de deuxième grade, répartis ainsi :
 - 2 au sein de l'unité pédagogique
 - 3 au sein de l'unité des affaires étudiantes
- 5 techniciens, dont :
 - 3 techniciens en informatique
 - 2 techniciens exerçant dans d'autres services techniques
- 7 enseignants, incluant les coordinateurs de chaque option
- 1 responsable des ressources humaines, chargé du suivi et de la gestion des personnels et de l'application des politiques de performance.

Ainsi, l'échantillon total comprend 18 participants, représentatifs des différentes fonctions et responsabilités au sein de l'institut. Cette diversité permet d'obtenir une vision complète et équilibrée de la mise en œuvre du NPM, depuis la direction stratégique jusqu'aux opérations quotidiennes.

Tableau 1 : Synthèse méthodologique

<i>Eléments</i>	<i>Description</i>
Population et échantillon	18 participants : 5 Administrateurs, 5 techniciens, 7 enseignants, 1 RH
Outils de collecte	Entretiens semi-directifs, observation documentaire et institutionnelle
Durée de collecte	1 mois (observations régulières et activités ponctuelles)
Variables explorées	Gouvernance, gestion des ressources humaines, digitalisation, culture organisationnelle
Procédure d'analyse	Codage thématique, validation par double codage, triangulation avec documents
Limites	Étude menée sur un seul établissement ; résultats non généralisables

Source : Elaboration de l'auteure (2025)

3.3. Période et contexte de collecte des données

La collecte des données a été réalisée sur une période d'un mois, afin de capturer à la fois les pratiques régulières et les activités ponctuelles. Cette durée a permis :

1. D'observer les routines de gestion et les processus décisionnels
2. De réaliser des entretiens approfondis avec chaque participant
3. De consulter et analyser les documents administratifs, pédagogiques et organisationnels pertinents

Le contexte de l'étude correspond à la période normale d'activité de l'institut, sans événements exceptionnels, garantissant ainsi la représentativité des observations.

3.4. Outils et techniques de collecte des données

Les données ont été recueillies à l'aide de méthodes complémentaires, afin de trianguler les informations et renforcer la fiabilité des résultats :

1. Entretiens semi-directifs

Chaque participant a été invité à répondre à une série de questions ouvertes portant sur :

- ✓ La gouvernance et la prise de décision au sein de l'institut
- ✓ La mise en œuvre des principes du NPM : autonomie, performance, responsabilisation et transparence
- ✓ La gestion des ressources humaines et le suivi de la performance
- ✓ L'évaluation de la qualité des services et la satisfaction des étudiants et enseignants

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits intégralement pour analyse.

2. Observation documentaire et institutionnelle

- ✓ Analyse des documents internes : organigrammes, rapports d'activité, plans pédagogiques et administratifs, protocoles de suivi de la performance
- ✓ Étude des procédures et circulaires pour comprendre la formalisation de l'application des principes du NPM

Cette étape permet de compléter et de confronter les informations obtenues lors des entretiens.

3. Analyse thématique et triangulation

Les données qualitatives ont été codées selon les thèmes centraux : gouvernance, performance, autonomie, transparence et or...

Thème 1 : Gouvernance et prise de décision

1. Pouvez-vous décrire comment les décisions sont prises dans votre unité ou service ?
2. Dans quelle mesure disposez-vous d'autonomie pour organiser vos tâches ou planifier vos activités ?
3. Quelles difficultés rencontrez-vous dans la prise de décision quotidienne ?

Thème 2 : Gestion des ressources humaines

4. Comment la performance des enseignants, techniciens et administrateurs est-elle suivie et évaluée ?
5. Quelles mesures sont mises en place pour encourager la formation continue et l'amélioration des compétences ?

6. Selon vous, les responsabilités sont-elles clairement définies entre les différentes catégories de personnel ?

Thème 3 : Application des principes du New Public Management

7. Comment les principes d'autonomie, performance, transparence et reddition des comptes sont-ils appliqués dans votre unité ?

8. Quels sont les avantages perçus de l'application du NPM dans votre travail quotidien ?

9. Quelles difficultés ou obstacles rencontrez-vous dans la mise en œuvre du NPM ?

10. Selon vous, quelles améliorations pourraient être apportées pour mieux intégrer ces principes ?

4. Résultats de la recherche

4.1. Introduction de la section

Cette section présente les principaux résultats de l'étude de cas menée à l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) de Tanger. Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de cinq administrateurs, cinq techniciens, sept enseignants (dont les coordinateurs de filières) et du responsable des ressources humaines.

L'objectif était d'examiner la manière dont les principes du New Public Management (NPM) sont appliqués au sein de l'institution et d'évaluer leurs effets sur la performance organisationnelle, la gouvernance et la qualité du service public.

Les résultats sont présentés selon quatre axes thématiques :

- La gouvernance et la prise de décision ;
- La gestion des ressources humaines et la performance ;
- L'organisation du travail et la responsabilisation ;
- Les limites et défis de l'application du NPM à l'ISPITS de Tanger.

4.2. Résultats des entretiens avec les administrateurs

Les administrateurs interrogés occupent des postes de responsabilité dans les unités pédagogiques et dans les affaires étudiantes. Leurs réponses montrent une perception globalement positive des principes du NPM, tout en soulignant plusieurs contraintes structurelles.

Tableau 2 : synthèses des réponses des administrateurs

Thèmes	Principales questions posées	Réponses les plus représentatives
Gouvernance et autonomie	Comment décrivez-vous le niveau d'autonomie dans la gestion quotidienne ?	L'autonomie a progressé depuis la création de l'ISPITS, mais elle reste limitée par les procédures centrales du ministère
Prise de décision	Comment les décisions sont-elles prises au sein de votre unité ?	Les décisions majeures passent entre le niveau central, mais la concertation locale s'est améliorée
Application du NMP	Quel changement concret observez-vous depuis l'introduction du NMP	Une meilleure planification et un suivi rigoureux des activités mais la bureaucratie demeure

Source : *Elaboration de l'auteure (2025)*

Analyse :

Les administrateurs s'accordent sur les progrès réalisés en matière de gestion participative et de suivi des performances, mais ils insistent sur la nécessité d'un transfert réel de compétences vers les structures locales. Le manque d'outils numériques et la centralisation des décisions limitent l'efficacité des pratiques managériales inspirées du NPM.

4.3. Résultats des entretiens avec les techniciens

Les techniciens (dont trois en informatique et deux dans d'autres services) jouent un rôle clé dans l'appui administratif et technique. Leurs réponses permettent de mieux comprendre comment la modernisation administrative se traduit concrètement.

Tableau 3 : Synthèse des réponses des techniciens

Thèmes	Principales questions posées	Réponses les plus représentatives
Organisation du travail	<i>Comment évaluez-vous la répartition des tâches ?</i>	<i>La répartition des tâches n'est pas toujours équitable. Certaines fonctions sont surchargées tandis que d'autres sont moins sollicitées, en l'absence de note de service ou de critères clairs</i>

		<i>définissant la charge de chaque fonctionnaire.</i>
<i>Outils de travail</i>	<i>Disposez-vous des outils numériques suffisant ?</i>	Nous ne disposons pas encore d'outils numériques intégrés ou de plateformes dédiées. Le travail s'effectue principalement avec le Pack Office (Word, Excel), contrairement à d'autres établissements qui bénéficient de logiciels spécialisés et de formations associées.
<i>Suivi et performance</i>	<i>Existe-t-il un suivi régulier de vos activités ?</i>	<i>Oui, mais il n'est pas toujours formalisé. Les rapports mensuels sont utiles, mais parfois symboliques.</i>
<i>Communication interne</i>	<i>Comment jugez-vous la communication avec l'administration</i>	<i>La communication interne existe, mais elle reste limitée et informelle, sans canal structuré ni mécanisme clair de diffusion de l'information à l'ensemble du personnel.</i>

Source : Elaboration de l'auteure (2025)

Analyse :

L'organisation présente plusieurs limites en matière de gestion interne. La répartition des tâches est inégale et peu structurée, ce qui entraîne une surcharge pour certains fonctionnaires et une sous-utilisation d'autres. Les outils numériques sont insuffisants, se limitant au Pack Office, sans logiciels intégrés ou plateformes dédiées, ce qui freine l'efficacité et la modernisation des processus. Enfin, la communication interne est présente mais informelle et peu organisée, ce qui peut nuire à la circulation de l'information et à la coordination des activités.

4.4. Résultats des entretiens avec les enseignants

Les enseignants, en particulier les coordinateurs de filières, représentent une catégorie essentielle dans la mise en œuvre du NPM au niveau pédagogique. Leurs réponses mettent en lumière la relation entre performance académique, autonomie et responsabilisation.

Tableau 4 : Synthèse des réponses des enseignants

Thèmes	Principales questions posées	Réponses les plus représentatives
Autonomie pédagogique	Quelle est la marge d'autonomie dans la planification des cours et stages ?	Nous avons plus de liberté pour adapter les contenus aux besoins des étudiants, mais les contraintes administratives persistent.
Coordination	Comment évaluez-vous la coordination filières et administration ?	La coordination est fonctionnelle, mais parfois ralentie par la lenteur décisionnelle.
Evaluation et performance	Comment la performance d'enseignants est-elle mesurée ?	L'évaluation reste qualitative. Il n'y a pas encore d'indicateurs quantitatifs clairs.
Réception du NMP	Comment percevez-vous l'application du NMP dans votre travail ?	L'évaluation reste qualitative. Il n'y a pas encore d'indicateurs quantitatifs clairs.

Source : Elaboration de l'auteure (2025)

Analyse :

Les enseignants constatent une amélioration dans la gestion pédagogique et la collaboration interdisciplinaire. Néanmoins, le manque d'un système d'évaluation précis et la persistance d'une culture hiérarchique traditionnelle constituent des freins à une application optimale du NPM.

4.5. Résultats de l'entretien avec le responsable des ressources humaines

Le responsable RH occupe une position centrale dans la traduction opérationnelle du NPM, notamment en matière de gestion de la performance, de motivation et de développement des compétences.

Tableau 5 : Synthèse de l'entretien avec le responsable des ressources humaines

Thèmes	Principales questions posées	Réponses les plus représentatives
Gestion du personnel	Comment évaluez-vous la mise en œuvre du management par objectifs ?	Le principe existe, mais il manque des indicateurs précis et mesurables.

Formation et développement	Quelles sont les initiatives de formation continue ?	Actuellement, il n'existe aucune initiative de formation continue au sein de l'ISPIT de Tanger. Cette absence peut s'expliquer par le manque de ressources dédiées, l'absence de planification structurée et la priorité donnée aux tâches opérationnelles quotidiennes plutôt qu'au développement professionnel.
Motivation	Quels mécanismes motivent le personnel ?	La reconnaissance morale joue un rôle clé. Les incitations matérielles sont rares.
Défis	Quels sont les principaux défis rencontrés ?	Les principaux défis incluent une résistance au changement de la part d'une minorité de fonctionnaires, un besoin de clarification et de responsabilisation dans la répartition des tâches, l'absence de formation continue et de développement professionnel, ainsi que le manque d'outils et de logiciels informatiques adaptés.

Source : Elaboration de l'auteure (2025)

Analyse :

La gestion du personnel à l'ISPITS de Tanger existe mais manque d'indicateurs précis pour mesurer l'efficacité et la performance. La formation continue et le développement professionnel sont quasi inexistantes, en raison de ressources limitées, d'une planification insuffisante et de la priorité accordée aux tâches quotidiennes.

La motivation repose principalement sur la reconnaissance morale, tandis que les incitations matérielles restent rares, ce qui peut limiter l'engagement du personnel. Les défis principaux incluent une résistance au changement limitée à une minorité de fonctionnaires, la nécessité de clarifier et responsabiliser la répartition des tâches, ainsi que le manque d'outils numériques et de logiciels adaptés, ce qui freine l'efficacité et la modernisation des pratiques.

4.6. Synthèse transversale des résultats

L'analyse croisée des entretiens avec le personnel et les responsables de l'ISPIT de Tanger met en évidence une perception générale de l'importance du New Public Management (NPM) pour moderniser la gouvernance et améliorer la performance organisationnelle.

Points forts :

- Gestion du personnel : Le principe de gestion des ressources humaines existe, avec un suivi des activités, mais l'absence d'indicateurs précis limite la mesure de l'efficacité et de la performance.
- Motivation : La reconnaissance morale est un facteur clé de motivation pour le personnel, bien que les incitations matérielles restent rares.
- Coordination et autonomie : Une certaine coordination entre les services est observée, avec un début d'autonomie décisionnelle et de responsabilisation dans certaines tâches.

• **Limites et défis :**

- Répartition des tâches : La distribution des tâches n'est pas toujours équitable ; certains fonctionnaires sont surchargés tandis que d'autres sont moins sollicités. Cette situation résulte de l'absence de note de service définissant les responsabilités de chacun.
- Formation continue et développement professionnel : Il n'existe actuellement aucune initiative de formation continue, en raison du manque de ressources dédiées, de l'absence de planification structurée et de la priorité donnée aux tâches opérationnelles quotidiennes.
- Outils numériques et logiciels : Le personnel travaille principalement avec le Pack Office (Word, Excel), sans logiciels intégrés ou plateformes spécialisées, ce qui limite l'efficacité et la modernisation des pratiques.
- Communication interne : La communication interne existe mais reste limitée et informelle, sans canal structuré ni mécanisme clair de diffusion de l'information à l'ensemble du personnel.
- Résistance au changement : Une minorité de fonctionnaires montre une résistance au changement, ce qui ralentit l'adoption des pratiques de NPM et freine la modernisation des processus.

Synthèse globale :

L'application du NPM à l'ISPIT de Tanger a permis de renforcer certains aspects de la performance organisationnelle, notamment la transparence et la coordination des activités. Toutefois, sa réussite est conditionnée par la clarification et la responsabilisation des tâches, le développement professionnel continu, l'adoption d'outils numériques adaptés et la consolidation d'une culture de gestion axée sur les résultats. Les limites actuelles reflètent des défis structurels et culturels qui nécessitent des interventions ciblées pour améliorer l'efficacité globale de l'institut.

5. Discussion et interprétation des résultats

5.1. Interprétation générale des constats

Les résultats de l'étude de cas menée à l'ISPITS de Tanger mettent en évidence une dynamique institutionnelle marquée par une volonté d'amélioration, mais également par des contraintes structurelles et organisationnelles persistantes.

L'application des principes du New Public Management (NPM) y demeure inégal et partiellement effectif, reflétant à la fois des avancées en matière de gouvernance et de performance, mais aussi des fragilités liées à la gestion des ressources humaines, au pilotage institutionnel et à la formation du personnel.

Les acteurs interrogés administrateurs, techniciens, enseignants et responsable des ressources humaines convergent vers un même constat : la réforme managériale engagée dans le secteur de la santé publique au Maroc est pertinente, mais sa traduction concrète au sein de l'ISPITS reste freinée par le manque de moyens, d'encadrement et de coordination interne.

5.2. Gouvernance et encadrement institutionnel

L'un des principes essentiels du NPM repose sur la décentralisation de la prise de décision et sur le renforcement de l'autonomie des établissements publics.

Cependant, à l'ISPITS de Tanger, cette autonomie demeure théorique plutôt qu'opérationnelle. Les entretiens révèlent l'absence d'un pilotage hiérarchique régulier : la direction centrale n'assure pas une présence suffisante sur le terrain, ce qui conduit à une organisation du travail perçue comme « spontanée » ou « aléatoire » par les agents.

En l'absence d'un encadrement quotidien clair, les tâches sont parfois distribuées de manière informelle, sans planification stratégique ni coordination entre services. Certains fonctionnaires disposent d'un volume de travail considérable, alors que d'autres se retrouvent sous-occupés. Cette asymétrie fonctionnelle fragilise la performance globale et compromet la logique d'efficacité prônée par le NPM.

Ce constat rejoint les analyses de Pollitt et Bouckaert (2017), qui affirment que la responsabilisation ne peut produire ses effets que lorsqu'elle s'accompagne d'un leadership fort, d'un suivi constant et d'une définition claire des responsabilités.

5.3. Gestion des ressources humaines et formation continue

Les données recueillies soulignent une faiblesse structurelle dans la gestion et la valorisation du capital humain.

L'absence d'un système formel de formation continue constitue l'un des défis majeurs observés. Les nouveaux fonctionnaires, souvent jeunes et motivés, ne bénéficient d'aucun accompagnement ou encadrement professionnel lors de leur intégration.

Ainsi, plusieurs agents sont amenés à occuper des postes sans lien direct avec leurs compétences ou spécialités de formation initiale par exemple, un administrateur diplômé en ressources humaines affecté à la gestion financière ou aux affaires étudiantes.

Ce phénomène, fréquemment relevé dans le secteur public marocain, nuit à la mobilisation des compétences et à la motivation des agents. Il contrevient directement à l'un des piliers du NPM : la gestion stratégique des ressources humaines basée sur la compétence et la performance.

De plus, l'absence d'un dispositif d'évaluation rigoureux, associée à un manque de suivi des tâches, alimente une certaine désorganisation fonctionnelle, où la performance individuelle n'est ni mesurée ni valorisée.

Certains fonctionnaires sont surchargés, tandis que d'autres disposent de peu ou pas de missions réelles, ce qui génère un déséquilibre et un sentiment d'injustice organisationnelle.

Les travaux de Ferlie et al. (1996) soutiennent que la réussite du NPM repose sur la mise en place d'un système d'évaluation équitable, soutenu par une politique claire de formation et de développement professionnel. L'ISPITS de Tanger gagnerait à instaurer un plan de formation continue interne, axé sur la maîtrise des outils numériques, la communication managériale et le pilotage de la performance.

5.4. Modernisation administrative et digitalisation

La modernisation administrative constitue un autre pilier fondamental du NPM.

Toutefois, les résultats montrent que l'ISPITS de Tanger souffre d'un retard significatif dans la digitalisation de ses processus internes. Aucun système informatique intégré ne relie les différentes unités administratives (pédagogique, financière, affaires étudiantes, etc.). Les agents travaillent majoritairement à l'aide de procédures manuelles ou d'outils bureautiques non synchronisés. Cette situation engendre une perte de temps considérable, des risques d'erreurs et une faible traçabilité de l'information. Le travail est souvent réalisé de manière empirique et

déconnectée, sans appui sur un système de gestion numérique cohérent. Les techniciens en informatique interrogés confirment que les logiciels existants sont obsolètes et que le personnel manque de formation pour exploiter efficacement les outils numériques.

Ces limites techniques entravent la mise en œuvre des principes de transparence, de réactivité et de reddition de comptes, pourtant au cœur du NPM. Le Nouveau Modèle de Développement du Maroc (2021) recommande d'ailleurs la digitalisation comme levier prioritaire de la réforme de l'administration publique. Ainsi, l'ISPITS aurait tout intérêt à se doter d'un système d'information intégré (gestion du personnel, suivi des étudiants, traçabilité des décisions, rapports d'activité, etc.) pour améliorer la performance globale et la gouvernance.

5.5. Coordination externe et environnement institutionnel

Un autre aspect mis en lumière par les entretiens concerne le manque de partenariat et de coordination avec les structures hospitalières et les autres acteurs du système de santé régional. Cette faiblesse freine la mise en œuvre du NPM, qui repose sur une logique de réseautage institutionnel et de coopération intersectorielle.

Les enseignants et coordinateurs ont signalé l'absence de conventions actives avec les hôpitaux régionaux, ce qui limite les opportunités de stage et de formation pratique pour les étudiants.

De même, certains problèmes logistiques persistent : absence de moyens de transport pour les étudiants lors des stages, manque de médicaments pour les besoins de formation, et difficultés de communication avec les structures partenaires.

Ces contraintes traduisent une insuffisante intégration territoriale de l'institution dans son environnement sanitaire.

Or, le NPM prône justement une approche collaborative fondée sur la contractualisation, la performance partagée et la proximité avec les bénéficiaires des services publics.

5.6. Résistance au changement et culture organisationnelle

Les entretiens révèlent également une résistance culturelle au changement, observable à plusieurs niveaux de l'organisation. Cette résistance s'exprime par une réticence à adopter les nouveaux outils de gestion, une préférence pour les méthodes administratives traditionnelles, et parfois une incompréhension du sens même des réformes.

Cette situation est accentuée par le manque de communication interne et de sensibilisation autour des objectifs du NPM.

Les fonctionnaires associent parfois la réforme à un contrôle supplémentaire plutôt qu'à une opportunité d'amélioration.

Selon les approches de Kotter (1996) sur la conduite du changement, la réussite d'une réforme

managériale dépend de la création d'un sentiment d'adhésion et de participation des acteurs internes, ce qui fait encore défaut à l'ISPITS.

Le développement d'une culture de performance partagée, soutenue par la formation, la reconnaissance et la communication, apparaît donc essentiel pour garantir la pérennité du changement.

5.7. Analyse croisée des perceptions selon les catégories :

L'analyse croisée des réponses des administrateurs, techniciens et enseignants met en évidence des perceptions différenciées sur les dimensions du New Public Management (NPM) :

Gouvernance et prise de décision :

Les administrateurs estiment que l'autonomie a progressé, mais reste limitée par les procédures centrales. Les techniciens soulignent une organisation du travail souvent déséquilibrée, avec surcharge pour certains et sous-utilisation pour d'autres.

Les enseignants constatent une amélioration de la coordination pédagogique, mais déplorent l'absence d'indicateurs clairs de performance. Cette divergence révèle un décalage entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle.

Gestion des ressources humaines et performance :

Les administrateurs observent un suivi des activités, mais sans indicateurs précis. Les techniciens confirment un manque d'outils pour mesurer la performance individuelle. Les enseignants notent que l'évaluation reste qualitative et informelle. Ces résultats illustrent les limites de la responsabilisation et de la gestion stratégique du personnel, piliers essentiels du NPM.

Digitalisation et modernisation administrative :

Tous les acteurs mentionnent un retard significatif dans l'intégration des outils numériques. Le travail repose principalement sur le Pack Office, sans système informatique intégré, ce qui affecte la traçabilité, la transparence et l'efficacité des processus.

Culture organisationnelle et résistance au changement :

Une minorité de fonctionnaires résiste aux nouvelles pratiques de gestion. Les enseignants et techniciens indiquent que la communication interne reste informelle, ce qui limite la diffusion de l'information et l'appropriation des principes du NPM.

5.7. Synthèse de la discussion

En définitive, l'étude met en évidence une application incomplète mais prometteuse du NPM à l'ISPITS de Tanger.

Les avancées constatées telles que la responsabilisation progressive, l'amélioration de la

coordination interne et l'instauration d'une culture de suivi témoignent d'un engagement réel en faveur de la modernisation du service public.

Cependant, plusieurs défis majeurs doivent être surmontés :

- L'absence de pilotage hiérarchique permanent et d'un suivi régulier des tâches ;
- Le manque de formation continue et d'affectation rationnelle du personnel ;
- L'absence de logiciels intégrés et de systèmes d'information modernes ;
- Le déficit de coordination avec les hôpitaux partenaires ;
- La résistance au changement et la persistance d'une culture administrative traditionnelle.

Pour réussir pleinement la transition vers un modèle managérial performant, l'ISPITS de Tanger devra consolider ses capacités institutionnelles, instaurer une politique de formation et de suivi du personnel, et promouvoir une culture d'évaluation et de responsabilité collective.

Ainsi, cette expérience illustre la nécessité d'adapter les principes du NPM aux réalités locales, en conciliant rigueur managériale, humanisation de la gestion publique et amélioration concrète de la qualité des services de santé.

6. Conclusion et recommandations générale

6.1. Conclusion

Cette étude a examiné l'application des principes du New Public Management (NPM) à l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) de Tanger, en mettant en lumière à la fois ses potentialités et ses limites dans le contexte marocain. L'analyse, fondée sur les perspectives des administrateurs, techniciens et enseignants, a permis d'identifier les leviers clés de performance et de transparence, tout en soulignant les contraintes institutionnelles et culturelles propres au secteur public marocain.

Apports théoriques : Les résultats démontrent que le NPM peut être adapté au contexte marocain, sous réserve de tenir compte des spécificités organisationnelles et culturelles. La gouvernance participative, la gestion stratégique des ressources humaines, la digitalisation et le développement d'une culture organisationnelle orientée vers la performance apparaissent comme des facteurs déterminants pour renforcer l'efficacité et la transparence des établissements publics. Ces observations contribuent à enrichir la réflexion théorique sur l'adaptation des modèles managériaux internationaux aux réalités locales et sur la conceptualisation de la performance publique dans un contexte en développement.

Apports pratiques : L'étude fournit des recommandations opérationnelles pour améliorer la gestion et la performance de l'ISPITS : clarification des responsabilités et renforcement du

pilotage local, instauration de dispositifs de formation continue et de motivation du personnel, adoption d'outils numériques intégrés, consolidation des partenariats hospitaliers et promotion d'une culture organisationnelle valorisant la responsabilisation et l'excellence. Ces mesures visent à optimiser l'utilisation des ressources, à accroître la réactivité institutionnelle et à renforcer la qualité de la formation des professionnels de santé.

Pistes de recherche futures : La nature exploratoire de cette étude, centrée sur un seul établissement, ouvre des perspectives pour des recherches complémentaires. Des études comparatives interrégionales ou internationales permettraient de mettre en évidence les facteurs contextuels influençant le succès du NPM, tandis que des recherches longitudinales pourraient suivre l'évolution de la performance organisationnelle et de l'appropriation des principes managériaux sur plusieurs années.

Limite épistémologique : La focalisation sur un unique établissement limite la généralisation des résultats. Néanmoins, cette approche offre un aperçu riche et contextualisé des défis et opportunités liés à l'implantation du NPM au Maroc, constituant une base solide pour des recherches futures et l'amélioration des pratiques dans d'autres établissements publics.

En définitive, l'expérience de l'ISPITS de Tanger illustre que la performance institutionnelle repose autant sur la mise en œuvre d'outils managériaux modernes que sur l'appropriation des principes par les acteurs, la qualité du leadership et la valorisation du capital humain. Une approche intégrée, combinant modernisation technique, renforcement de la gouvernance et développement des compétences, constitue un levier essentiel pour construire un service public de santé plus efficace, équitable et proche des citoyens.

6.2. Recommandations générales

A. Sur le plan institutionnel

1. Renforcer le pilotage et la gouvernance locale
 - Assurer une présence plus régulière de la direction et instaurer un système de suivi et d'évaluation interne continu.
 - Clarifier les responsabilités et les circuits décisionnels pour éviter la dispersion des tâches et le travail non coordonné.
 - Mettre en place un plan stratégique interne annuel aligné sur les orientations nationales du ministère de la Santé.
2. Institutionnaliser la culture de la performance
 - Introduire des indicateurs de performance clairs (taux d'exécution, délais de traitement, satisfaction interne).

- Évaluer régulièrement les fonctionnaires et associer la reconnaissance professionnelle à la performance effective.

B. Sur le plan des ressources humaines

1. Mettre en place un dispositif de formation continue obligatoire et structuré, centré sur :
 - la gestion publique moderne ;
 - les outils numériques et logiciels de gestion administrative ;
 - la communication professionnelle et la conduite du changement.
2. Rationaliser l'affectation du personnel
 - Veiller à ce que chaque agent soit placé dans une unité en adéquation avec sa spécialité et ses compétences initiales.
 - Encourager la mobilité interne selon les besoins du service et les compétences disponibles.
3. Renforcer la motivation et la cohésion interne
 - Valoriser les efforts individuels par des mécanismes d'incitation morale ou symbolique.
 - Promouvoir un environnement de travail équitable, collaboratif et transparent

C. Sur le plan technologique

1. Accélérer la digitalisation administrative
 - Adopter un système d'information intégré reliant toutes les unités de gestion (RH, affaires étudiantes, finances, logistique).
 - Former le personnel à l'utilisation des plateformes numériques afin de renforcer la traçabilité et la transparence.
2. Développer des logiciels internes adaptés aux besoins spécifiques de l'ISPITS, notamment pour la gestion des dossiers étudiants, le suivi des absences, et la planification des stages.

D. Sur le plan partenarial et logistique

1. Renforcer la collaboration avec les hôpitaux et structures de santé
 - Établir ou actualiser des conventions de partenariat claires pour garantir un encadrement pratique de qualité pour les étudiants.
 - Mettre en place un comité mixte ISPITS–CHU–Délégation sanitaire pour coordonner les activités pédagogiques et cliniques.
2. Améliorer les conditions logistiques des étudiants

- Garantir un transport adéquat vers les lieux de stage, en collaboration avec les partenaires régionaux.
- Prévoir des moyens de premiers soins et un minimum de dotation médicale pour les besoins pédagogiques.

E. Sur le plan culturel et organisationnel

1. Instaurer une culture du changement et de la responsabilité
 - Sensibiliser le personnel à l'esprit du NPM à travers des séminaires et ateliers participatifs.
 - Encourager le dialogue interne et la communication ascendante afin d'impliquer tous les acteurs dans la réforme.
2. Promouvoir les valeurs d'éthique et de service public
 - Rappeler l'importance du rôle de l'ISPITS dans la formation du capital humain en santé, au service du citoyen et du développement national.

6.3. Ouverture

Au-delà du cas spécifique de l'ISPITS de Tanger, cette étude met en lumière les défis communs rencontrés par plusieurs établissements publics marocains en transition vers une gestion managériale modernisée.

Elle invite à repenser le modèle de gouvernance publique selon une approche contextualisée, où la réforme ne se limite pas à la transposition des outils du secteur privé, mais s'enracine dans la réalité sociale, institutionnelle et humaine du secteur public marocain.

L'appropriation du New Public Management doit ainsi être progressive, participative et inclusive, afin que la performance publique devienne non seulement un objectif administratif, mais surtout une valeur partagée au service de la qualité, de la transparence et de la confiance citoyenne.

Conclusion finale

En définitive, cette étude contribue à enrichir la réflexion sur les dynamiques de modernisation de la gestion publique au Maroc, en offrant une lecture concrète et contextualisée de l'application des principes du New Public Management dans un établissement de formation en santé.

L'analyse du cas de l'ISPITS de Tanger révèle que la performance institutionnelle ne découle pas uniquement de la mise en œuvre de nouveaux instruments managériaux, mais avant tout de la qualité du leadership, de la cohérence organisationnelle et de l'investissement dans le capital humain.

En articulant observation empirique, analyse critique et propositions d'amélioration, cette recherche met en évidence les leviers d'une gouvernance publique plus efficace, fondée sur la transparence, la responsabilisation et la culture de résultat.

Elle démontre également que la réussite des réformes managériales dépend étroitement de leur appropriation par les acteurs de terrain et de leur adaptation aux réalités locales, sociales et institutionnelles.

Ainsi, l'expérience de l'ISPITS de Tanger constitue un exemple révélateur des défis à relever pour ancrer durablement le New Public Management dans le secteur public marocain.

Elle plaide pour une approche intégrée de la réforme, où modernisation technologique, valorisation du personnel et gouvernance participative convergent vers un même objectif : un service public de santé plus performant, plus équitable et plus proche du citoyen.

Bibliographie

Ouvrages et articles académiques internationaux

- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.

Références francophones et marocaines

- Bencheikh, M. (2019). La modernisation de l'administration publique marocaine à l'ère du New Public Management. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, (146), 55–78.
- El Malki, M. (2021). Gouvernance et performance dans les établissements publics marocains : entre réforme et réalité. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 87(3), 443–462.
- Ministère de la Santé et de la Protection Sociale. (2022). *Plan Santé 2025 : Stratégie nationale pour la réforme du système de santé*. Rabat.
- Commission Spéciale sur le Nouveau Modèle de Développement (CSNMD). (2021). *Le Nouveau Modèle de Développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche du Maroc*. Rabat.
- Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2023). *Rapport sur la gouvernance publique et la digitalisation au Maroc*. Rabat.

Source primaire

- Karami, H. (2025). Observations institutionnelles internes et données empiriques collectées dans le cadre d'une étude de cas sur l'ISPITS de Tanger. Données issues de l'expérience professionnelle directe de l'auteure.