

# **Performance des programmes de développement local : Cas de la gouvernance territoriale des programmes de développement humain au Maroc**

**Driss EL KHAZZANI**

Chercheur, Laboratoire d'économie Appliquée  
Université Mohamed V - Faculté des sciences juridiques, économiques et  
sociales – Agdal – Rabat – Maroc  
+212 661 091 598  
E-Mail : [dkhazzani@gmail.com](mailto:dkhazzani@gmail.com)

**Aziz RAGBI**

Professeur chercheur, Laboratoire d'économie Appliquée  
Université Mohamed V - Faculté des sciences juridiques, économiques et  
sociales – Agdal – Rabat – Maroc  
+212 677 162 449  
E-Mail : [ragbi.aziz@gmail.com](mailto:ragbi.aziz@gmail.com)

## Résumé

### **Performance des programmes de développement local : Cas de la gouvernance territoriale des programmes de développement humain au Maroc.**

Les concepts de gouvernance et de performance se présentent, depuis quelques décennies, comme étant la pierre angulaire de tout processus de développement territorial. L'émergence de nouvelles approches de développement, suite aux échecs des modèles qui ont prévalu jusqu'aux années quatre-vingt, a créé les conditions favorables d'une large diffusion de ces deux concepts. La gouvernance va devenir l'analyseur de la performance des politiques publiques.

Au Maroc un certain nombre d'indicateurs suggèrent que la persistance des disparités territoriales constitue un réel défit de développement, nécessitant un renforcement des politiques et programmes de développement humain, mais surtout la recherche de leur pertinence, efficacité et efficience, à travers une bonne gouvernance territoriale. Le présent article a pour objectif de tenter de vérifier dans quelle mesure la gouvernance territoriale favorise-t-elle la performance dans le déploiement des programmes, projets et actions [PPA] de développement local au Maroc.

L'analyse empirique mobilise les données d'une enquête réalisée, par l'Observatoire National de Développement Humain [ONDH], sur un échantillon de 382 programmes, projets et actions de développement humain relevant de dix (10) régions. L'exercice de modélisation économétrique, basé sur une analyse par composantes principales [ACP] et une régression logistique, a pour finalité de mesurer le lien entre la performance et les dimensions de la gouvernance (participation, capacité managerielle et convergence).

Les résultats empiriques obtenus révèlent l'existence d'une corrélation significative entre la performance des PPA et les dimensions « participation » et « capacité managerielle ». Par contre, la relation entre la performance des PPA et la composante « convergence » n'est pas confirmée. Ce résultat, non aligné avec les enseignements de la théorie, peut être relié au choix de la variable mobilisée comme proxy de la performance. La relation entre la gouvernance et la performance pourrait être mieux appréhendée en incorporant dans la configuration économétrique toutes dimensions de la performance, notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des PPA.

**Mots-clés :** gouvernance, performance, territoire, participation, développement humain

**Classification JEL:** R11, R58

**Abstract****Performance of local development programs: The case of the territorial governance of human development programs in Morocco.**

The concepts of governance and performance have been the cornerstone of any territorial development process for several decades. The emergence of new development approaches, following the shortcomings of the models that dominated until the eighties, has created fertile ground for the widespread adoption of these concepts. Governance has become a critical lens for evaluating the performance of public policies.

In Morocco, a number of indicators suggest that the persistence of territorial disparities constitutes a real development challenge, requiring a strengthening of human development policies and programs, but above all the search for their relevance, effectiveness and efficiency, through good territorial governance. This article aims to examine the extent to which territorial governance enhances performance in the implementation of local development programs, projects and actions [PPAs] in Morocco.

The empirical analysis is based on data from a survey carried out by the National Observatory for Human Development [ONDH] on a sample of 382 human development programs, projects and actions in ten (10) regions. The econometric modelling exercise, based on a principal component analysis (PCA) and logistic regression, seeks to quantify the relationship between performance and key governance dimensions: participation, managerial capacity and convergence.

The findings reveal a significant correlation between PPA performance and the dimension of "participation" and "managerial capacity". On the other hand, no significant relationship was observed between PPA performance and the "convergence" component. This result, which is not aligned with theoretical expectations, may be attributed to the choice of the variable used as a proxy for performance. The relationship between governance and performance could be better understood by incorporating into the econometric configuration all dimensions of performance, including the relevance, effectiveness, efficiency and sustainability of PPPs.

**Keywords:** governance, performance, territory, participation, human development

**JEL classification:** R11, R58

أداء برامج التنمية المحلية: حالة الحكومة الترابية لبرامج التنمية البشرية في المغرب  
برز منذ عدة عقود من الزمن، مفهوماً الحكومة والأداء حتى أصبحا ركناً أساسياً في أي عملية للتنمية الترابية. وقد أدى ظهور مقاربات ومناهج جديدة للتنمية، بعد فشل النماذج التي كانت سائدة حتى ثمانينيات القرن الماضي، إلى خلق ظروف مواتية لنشر هذين المفهومين على نطاق واسع، حيث صارت الحكومة معياراً لتقدير أداء السياسات العمومية

وفي المغرب، يشير عدد من المؤشرات إلى أن استمرار الفوارق الترابية يشكل تحدياً تنموياً حقيقياً يتطلب تعزيز سياسات وبرامج التنمية البشرية، بل وقبل كل شيء، البحث عن مدى ملاءمتها وفعاليتها ونجاحها، من خلال الحكومة الترابية الجديدة. يهدف هذا المقال إلى محاولة التحقق من مدى تعزيز الحكومة الترابية للأداء في تنفيذ برامج ومشاريع التنمية المحلية في المغرب

يرتكز التحليل التجريبي على بيانات مستقاة من بحث ميداني أجراه المرصد الوطني للتنمية البشرية على عينة تتكون من 382 برنامج ومشروعًا ومبادرة في مجال التنمية البشرية في عشر جهات. وتم تصميم عملية النماذج الاقتصادية القياسية القائمة على تحليل المكونات الرئيسية والانحدار اللوجستي لقياس العلاقة بين الأداء وأبعاد الحكومة، أي : المشاركة والقدرة الإدارية واللتقاء

وتُظهر النتائج التجريبية وجود ارتباط كبير بين الأداء وأبعاد "المشاركة" و"القدرة الإدارية". وبالعكس من ذلك، لم تتأكد العلاقة بين الأداء واللتقاء. قد تكون هذه النتيجة، التي لا تتماشى مع التوقعات النظرية، مرتبطة باختيار المتغير المستخدم لقياس الأداء. ويمكن فهم العلاقة بين الحكومة والأداء بشكل أفضل من خلال دمج جميع أبعاد الأداء في النماذج، ولا سيما الأهمية والفعالية والنجاعة واستدامة برامج ومشاريع التنمية الترابية

**الكلمات المفتاحية:** الحكومة، الأداء، المجال الترابي، المشاركة، التنمية البشرية

## Introduction

Au Maroc, malgré les avancées enregistrées en termes d'amélioration de l'accès aux services d'infrastructure de base (particulièrement en milieu rural), d'augmentation de l'espérance de vie et de réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité, un certain nombre d'indicateurs suggèrent que des disparités territoriales, entre régions mais également entre les milieux urbain et rural, persistent. On retrouve des territoires sensibles fragilisés évoluant en face d'autres territoires marqués par un dynamisme économique et une attractivité qui ne cessent de se renforcer. De grands défis relatifs aux problématiques socio-spatiales restent, par conséquent, à relever.

Aussi, il est devenu impératif de renforcer les politiques et programmes de développement humain, mais surtout de veiller à leur efficacité et efficience, à travers la mise en place d'un cadre de gouvernance adéquat, adossé à une approche participative, alliant ciblage, articulation sectorielle et synergie spatiale.

Le sujet de cette recherche porte sur l'impact de la gouvernance territoriale sur la performance des programmes, projets et actions [PPAs] de développement local au Maroc. Plus précisément, il s'agit d'explorer comment les dimensions de la gouvernance (participation, capacité managériale, et convergence) influencent la performance des initiatives locales de développement, et d'identifier les leviers d'amélioration.

L'objectif principal est de mesurer et analyser la relation entre la gouvernance territoriale et la performance des PPAs de développement local au Maroc. Pour atteindre cet objectif global, les objectifs spécifiques suivants sont définis :

1. Identifier les dimensions clés de la gouvernance susceptibles d'affecter la performance des PPAs.
2. Évaluer empiriquement l'impact de ces dimensions (participation, capacité managériale, convergence) sur la performance, en utilisant des données collectées auprès de programmes répartis dans dix régions.
3. Proposer des recommandations pratiques pour améliorer la gouvernance territoriale et optimiser les performances des initiatives locales.

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique pragmatique, qui combine des approches quantitative et qualitative pour comprendre et analyser le lien entre la gouvernance territoriale et la performance des programmes de développement humain. Voici les points clés qui soutiennent ce positionnement :

**Pragmatisme** : L'étude vise à fournir des réponses opérationnelles et des recommandations pratiques pour améliorer les performances des programmes, projets et actions (PPAs) en contexte marocain. Ce cadre épistémologique dépasse les clivages entre les paradigmes positiviste (centré sur les faits mesurables) et constructiviste (orienté sur la signification et les perceptions).

**Approche empirique et mixte** : La recherche repose sur une enquête sur un large échantillon (382 PPAs), combinée à une analyse économétrique rigoureuse et une prise en compte des dimensions conceptuelles comme la gouvernance et la performance.

Cadre théorique multidimensionnel : Elle mobilise des théories institutionnelles, de la gestion publique et des parties prenantes, ce qui reflète une approche pluraliste et ouverte aux influences disciplinaires.

Le mode de raisonnement utilisé est hypothético-déductif, articulé en plusieurs étapes : (i) Problématisation et formulation des hypothèses, (ii) Collecte et traitement des données (iii) Analyse empirique, (iv) Interprétation des résultats et (v) Propositions et implications pratiques.

Le choix des dimensions de la gouvernance mobilisées dans cette étude – la participation, la capacité managériale et la convergence – repose sur une double justification à la fois théorique et contextuelle.

Sur le plan conceptuel, ces dimensions sont largement reconnues dans la littérature scientifique comme des leviers essentiels pour améliorer la performance de l'action publique locale. Elles s'inscrivent dans des cadres théoriques complémentaires : la théorie des parties prenantes pour la participation (Arnstein, 1969 ; Mullenbach, 2007), le nouveau management public pour la capacité managériale (Hood, 1991 ; Bouckaert & Halligan, 2008), et les approches de gouvernance territoriale pour la convergence (Chevallier, 2003 ; Courlet, 2001).

- La participation permet de renforcer la légitimité, la transparence et l'appropriation des projets par les citoyens. Elle favorise la co-construction des réponses aux besoins locaux et améliore l'adéquation entre les projets et les attentes des bénéficiaires.
- La capacité managériale fait référence aux compétences techniques, à la qualité de la gestion et aux dispositifs de suivi-évaluation mis en œuvre par les collectivités territoriales. Elle constitue un facteur clé pour garantir l'efficience, la réactivité et la durabilité des programmes.
- La convergence désigne la capacité à coordonner les actions entre institutions, à mutualiser les ressources et à construire une vision partagée du développement. Elle répond à la fragmentation souvent observée dans l'action publique territoriale.

Sur le plan méthodologique, ces dimensions ont été sélectionnées en raison de leur opérationnalité dans le cadre de l'enquête menée par l'ONDH. Chaque dimension a été traduite en indicateurs spécifiques à travers des items mesurés selon une échelle ordinaire. Leur traitement par Analyse en Composantes Principales (ACP) a permis de construire des variables synthétiques fiables, tout en réduisant les risques d'erreur de mesure.

Les hypothèses testées s'énoncent comme suit :

- H1 : La participation des acteurs locaux a un effet positif sur la performance des PPA.
- H2 : Une capacité managériale élevée améliore la performance des PPA.
- H3 : Une convergence institutionnelle et opérationnelle contribue à la performance des PPA.

La modélisation par régression logistique, choisie pour tester ces hypothèses, est adaptée à la nature binaire de la variable dépendante (achèvement ou non du PPA).

Elle permet d'estimer l'effet propre de chaque dimension sur la probabilité de réussite, tout en contrôlant les interactions éventuelles entre les variables.

La recherche est structurée en trois sections principales, présentées comme suit. La première section est consacrée à une brève revue de littérature pour circonscrire les principaux concepts mobilisés. La seconde section est consacrée à l'analyse du lien entre la performance et les différentes dimensions de la gouvernance territoriale, sur la base d'un cas empirique de gouvernance territoriale des PPA de développement local, par le recours à une régression logistique binaire. La troisième section discute les résultats. Nous concluons notre travail en relatant les défis qui se posent au processus de déploiement d'une « bonne la gouvernance locale » au Maroc, et nous proposons des pistes de recherche qu'il serait utile d'explorer. Cette structure permet une progression logique et cohérente de la réflexion, tout en répondant aux objectifs fixés.

## **1. Cadre théorique de la gouvernance locale et du développement territorial**

### **1.1. La gouvernance locale**

Le terme « gouvernance » est mobilisé, il y a plus d'un demi-siècle, par les économistes qui introduisent la notion de « corporate governance ». A la fin des années 1980, l'usage du terme va s'étendre aux sciences politiques pour décrire les modes de gouvernement des agglomérations métropolitaines notamment. Il va donner naissance à « l'urban governance » et par extension à l'action publique territoriale. Parallèlement, deux autres concepts émergent dans le champ des relations internationales : la « good governance » et la « global governance » (Leloup et al. 2005).

En définitive, la gouvernance renvoie à un nouveau modèle d'exercice du pouvoir dans les sociétés contemporaines, basé sur une vision décentralisée de ce dernier. L'État n'étant plus le seul acteur, la gouvernance tire ses fondements de la coordination efficace du pouvoir en réseau, en s'appuyant sur une vaste distribution des ressources et de l'information.

L'État est directement affecté par la logique de la gouvernance qui modifie profondément le mode d'organisation des rapports de l'État avec les composantes de la société et qui introduit de nouvelles modalités en remplacement des méthodes classiques de gouvernement.

Nombreux sont les travaux sur le thème de la gouvernance qui l'abordent comme moteur de changement et déclencheur d'une dynamique de réforme du rôle de l'État. En effet, sous l'impulsion des institutions financières internationales, un processus de redéfinition en profondeur de la place, du rôle et des missions de l'État est engagé, dans les pays en développement comme dans les pays développés, sous l'étiquette de la « bonne gouvernance » (Chevallier, 2003).

Un consensus assez large s'est dégagé autour de l'existence d'un lien positif entre la croissance économique et le renforcement de la gouvernance et des institutions. Le rôle des institutions dans le développement n'est plus l'objet d'oppositions

théoriques entre les différents courants de la pensée économique, depuis les années 1990.

Les travaux théoriques qui ont traité de la gouvernance sont multiples. Parmi ceux-ci, figure le courant de la « Nouvelle Économie Institutionnelle » [NEI], incarnée principalement par les travaux de Ronald Coase, Oliver Williamson et notamment Douglass North (Chavance, 2007). Ces auteurs considèrent que le rôle des facteurs institutionnels et politiques est déterminant dans le processus de développement, aux côtés des facteurs économiques.

La théorie des « coûts de transaction » va apporter un éclairage nouveau quant à la coordination en dehors du marché, selon les travaux de Coase (1937), qui a avancé une explication de l'absence de la firme dans l'économie conventionnelle. Cette explication réside dans les « coûts de l'utilisation du mécanisme des prix » ou les « coûts de fonctionnement d'un marché ».

Le concept de « coût de transaction » va être repris par Williamson (1996), pour qui les institutions de gouvernance sont composées des marchés, des firmes (ou les hiérarchies), mais également des institutions hybrides ou réseaux (relations de sous-traitance, de partenariat et alliances diverses) et des bureaux (étatiques). La question fondamentale réside dans le choix organisationnel le plus efficace, qui correspond à l'adoption d'une structure de gouvernance donnée parmi les solutions alternatives.

A côté de l'école de la Nouvelle Économie Institutionnelle, d'autres travaux ont été menés en relation avec le thème de la gouvernance. Il s'agit notamment de la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie des choix publics et le nouveau management public [NMP].

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976, cité dans Bidasse, 2017) cherche comment rendre la coopération entre individus liés par une relation contractuelle au sein de l'entreprise, plus efficiente et ainsi accroître le bien-être commun. Elle repose sur le postulat que l'entreprise s'apparente à un ensemble de relations contractuelles.

Le contrat d'agence, établi entre le « principal » (actionnaire ou supérieur hiérarchique) qui délègue un droit décisionnel à « l'agent » pour remplir à sa place une tâche quelconque et réaliser les objectifs du principal, génère des coûts d'agence correspondant à l'effort de surveillance à déployer par le principal. La théorie de l'agence cherche à minimiser ces coûts de transaction en vue d'atteindre les meilleures performances.

La théorie des parties prenantes (Mullenbach, 2007), préconise la prise en compte par l'entreprise des intérêts des parties prenantes, en les incluant dans son processus de prise de décision, au regard de l'impact, positif ou négatif, des décisions et activités de l'entreprise sur un ou de nombreux groupes.

Ce mode va constituer, dans le contexte de l'élargissement du nombre d'acteurs au niveau territorial, l'assise d'une bonne gouvernance locale. Pour les besoins de dialogue, l'identification des parties prenantes est entreprise en distinguant trois catégories de parties prenantes : organisationnelles, économiques et sociétales.

La théorie des choix publics (Ferguene et Coissard, 2010), identifiée plus sous la dénomination de « Public Choice », s'intéresse au fonctionnement des processus de décision qui gouverne la production et l'allocation de produits publics, en cherchant à répondre à la question suivante : à qui profite la dépense publique en démocratie ? Cette théorie étend la logique de la sphère marchande et le raisonnement microéconomique aux comportements de l'homme politique. Ce dernier, en dépit de sa fonction, qui devrait faire de l'intérêt général sa priorité, va plutôt chercher à maximiser son intérêt et se comportera en conséquence dans le choix des politiques publiques, privilégiant celles qui reflètent l'opinion de ses électeurs. Le monde politique n'étant pas soumis à la même compétition qui caractérise les marchés, on débouche sur des décisions qui ne représentent pas nécessairement l'intérêt général.

Le courant du Nouveau Management Public, apparu au début des années 1980, va préconiser une transposition des méthodes de gestion privée aux organisations publiques, en dépit des différences qui distinguent les deux sphères -publique et privée- en termes d'objectifs stratégiques, de publics cibles et de ressources, notamment humaines.

Quant à la gouvernance territoriale, elle désigne les mécanismes, les institutions et les interactions entre acteurs locaux visant à organiser et piloter l'action publique au sein d'un territoire.

Par ailleurs, l'engagement des citoyens dans la gouvernance territoriale est un levier majeur d'amélioration de la performance des politiques publiques. Toutefois, la participation citoyenne pose certain nombre de défis. Elle nécessite des dispositifs adaptés pour garantir une représentativité des différentes catégories sociales. Rivière (2015) insiste sur l'importance d'une gouvernance inclusive dans les politiques locales de solidarité et d'inclusion sociale, en soulignant que l'implication des usagers permet d'améliorer la qualité et l'efficacité des interventions publiques. En résumé, l'analyse de la gouvernance, s'appuie sur plusieurs cadres théoriques. La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer l'émergence d'arrangements institutionnels alternatifs au marché. De manière plus spécifique, la théorie de l'agence, examine tout type de relations contractuelles entre acteurs animés par des motivations divergentes et poursuivant un objectif d'efficience. La théorie des parties prenantes constitue un cadre pertinent pour analyser les relations entre une multitude d'acteurs concernés, mettant en avant le besoin de justice sociale. Quant à la théorie des choix publics, elle s'avère plus adaptée pour étudier les organisations publiques et propose un cadre de compréhension de la prise de décision publique, et préconise plus spécifiquement une réduction de la taille de l'État, comme le courant du Nouveau Management Public. Ce dernier prône la transposition des méthodes de gestion du privé au secteur public pour soutenir la performance dans la fourniture des services publics au citoyen, usager et électeur.

Cette revue de littérature met en évidence, par ailleurs, que la gouvernance territoriale influence directement la performance de l'action publique. La décentralisation, la coopération interterritoriale et la participation citoyenne

apparaissent comme des leviers essentiels pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. Toutefois, la performance dépend aussi de la capacité des acteurs publics à coordonner leurs actions et à adopter des mécanismes d'évaluation rigoureux. La gouvernance territoriale, en tant que processus dynamique, doit s'adapter aux défis contemporains tels que les inégalités territoriales, les mutations économiques et les attentes croissantes des citoyens en matière de transparence et d'efficacité des services publics.

### **1.2. Le développement territorial**

La conception de la gouvernance par les différentes théories économiques met l'accent sur la coordination alternative au marché pour réduire les coûts et atteindre davantage d'efficacité. Les travaux récents des économistes qui ont introduit la dimension spatiale comme facteur du fait productif, vont analyser le concept de gouvernance territoriale comme un mode de régulation territoriale qui va régir les interactions entre agents productifs et institutions locales. Le territoire, en tant que niveau pertinent de coordination des actions collectives, va contribuer à réduire les coûts de transaction entre les firmes.

Cette évolution est sous tendue par les profonds changements sémantiques qui ont touché le concept du développement et qui y ont intégré les dimensions sociales et humaines. Ces changements vont précipiter l'émergence d'analyses qui soulignent l'importance du développement différencié et la spécialisation des espaces, dessinant ainsi de nouvelles formes de développement.

André Torre (Torre, 2015) affirme que « se succèdent trois grandes approches, qui reposent sur des présupposés analytiques difficilement conciliables » : (i) le développement équilibré, (ii) les pôles de croissance et (iii) le développement territorial.

Selon Michaux,(2011), les différences de niveaux de performance, des démarches territoriales et de leur gouvernance, vont dépendre de cinq facteurs fondamentaux, que l'on peut résumer comme suit : (i) en premier lieu, la pertinence du périmètre géographique servant de base à l'élaboration de la stratégie territoriale; (ii) l'existence d'une instance collégiale de pilotage/décision partagée; (iii) la prise en compte des propositions des acteurs de la société civile dans la réflexion stratégique; (iv) l'émergence d'une ingénierie territoriale forte disposant de la capacité d'impulser une approche transversale, intégrée et globale ; et enfin, (v) l'existence d'un projet stratégique du territoire, qui traduit la vision stratégique à moyen et long termes..

Enfin, d'autres travaux vont aborder développement territorial sous l'angle de des ressources territoriales spécifiques et les avantages compétitifs durables qui découlent de leur valorisation.

Les nouvelles approches reposent sur le territoire perçu comme « un lieu important de recomposition des tissus industriels et économiques et une base essentielle de la performance industrielle » (Courlet, 2001).

Porter (1998), affirme pour sa part, à cet égard que « les avantages compétitifs durables, dans une économie mondialisée, sont à chercher dans le tissu local, car

résultant d'une concentration de compétences et de savoirs hautement spécialisés, d'institutions, de concurrents et de clients exigeants dans un pays ou une région délimitée ».

### **1.3. Performance des programmes et projets publics**

La performance des programmes et projets publics est un sujet central dans les sciences administratives et les politiques publiques. Elle renvoie à la capacité des institutions à atteindre leurs objectifs avec efficacité, efficience et pertinence. Différentes approches théoriques et empiriques de la performance publique, ont mis en lumière les facteurs déterminants et les instruments de mesure utilisés.

La performance publique est définie par plusieurs auteurs comme la capacité des politiques publiques à produire des résultats conformes aux attentes des citoyens et des parties prenantes (Bouckaert & Halligan, 2008).

Par ailleurs, plusieurs études mettent en avant des facteurs qui influencent la performance publique :

- La gouvernance et la coordination interinstitutionnelle : la qualité de la gouvernance territoriale joue un rôle essentiel dans l'exécution des projets publics (Pierre & Peters, 2000).
- La participation des parties prenantes : la mobilisation des citoyens et des acteurs locaux favorise l'appropriation et la durabilité des politiques publiques (Arnstein, 1969).
- Les dispositifs d'évaluation et de suivi : l'usage de mécanismes d'évaluation rigoureux est crucial pour ajuster et améliorer l'action publique (Pollitt & Bouckaert, 2017).

La mesure de la performance publique est envisagée à travers plusieurs instruments, notamment :

- Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs : taux de réalisation, impact sur la population, satisfaction des usagers ;
- Le benchmarking et les comparaisons internationales : L'OCDE et la Banque Mondiale publient régulièrement des indices de performance publique ;
- Les modèles d'évaluation multicritères : comme la Balanced Scorecard adaptée au secteur public (Kaplan & Norton, 1996).

Les tendances actuelles en matière de performance publique incluent l'intégration des technologies numériques, le renforcement des dispositifs de redevabilité et l'évolution vers une gouvernance plus inclusive. Les travaux de Denhardt & Denhardt (2015) sur le "New Public Service" mettent en avant une approche collaborative et centrée sur l'intérêt général.

L'amélioration de la performance des programmes et projets publics repose sur une gouvernance efficace, une participation active des parties prenantes et des instruments d'évaluation adaptés. Bon nombre de travaux met en évidence l'importance d'une approche systémique pour une action publique performante et répondant aux attentes des citoyens.

## 2. Gouvernance territoriale et performance de l'action publique locale, quel lien ?

L'objectif de cette section est de mesurer l'effet de la gouvernance sur la performance des PPA réalisés par les différentes communes de l'échantillon de l'enquête de l'ONDH, qui a porté sur 334 programmes, projets et actions (PPA) de développement humain, relevant d'un échantillon de 30 communes.

### 2.1. Structure de l'échantillon et présentation du questionnaire de l'enquête

L'échantillon de l'enquête se compose de trente (30) communes, dont 14 à caractère rural, et 16 à caractère urbain, relevant de 21 préfectures (5) et provinces (16), rattachées à 10 régions ; les 2 régions non incluses dans l'enquête, étant Guelmim-Oued Noun, et Laâyoune-Sakia El Hamra. L'échantillon des communes a pris en considération trois grandes catégories géographiques (rural, urbain et périurbain), chacune contenant des sous catégories, telles que résumées dans le tableau suivant.

**Tableau 1. Liste des communes de l'échantillon par catégorie et sous-catégorie géographiques**

Milieu Rural	Milieu Urbain	Milieu Périurbain
<p><b>Trois sous catégories très larges et n'ayant pas la même représentativité ont été retenues :</b></p> <p><b>Zones de montagne, piémonts et haut plateaux touchant le Rif, Prérif, Moyen atlas, Haut Atlas central et Occidental et Oriental : Tanaqoub, Asjen, Ait Bourezouine, Injil, Ait Mhamed, Ouaoula, Nihit, Asni, Berkine, Ain Beni Mthar</b></p> <p><b>2- Plaines atlantiques : Ait Said et Tiddas</b></p>	<p>Métropoles :</p> <p>Avec arrondissement : Bernoussi (Casablanca), BabLemrissa (Salé), BniMakada (Tanger)</p> <p>Sans arrondissement : Oujda</p> <p>Centres intermédiaires (20 000 à 100 000 habitants) : El Hajeb, Khemisset, Chefchaouen, Dakhla</p> <p>Petits centres (moins de 20 000 habitants) : Maaziz, Aoulouz, Driouch.</p>	<p>Communes des périphéries des métropoles :</p> <p>Ain Aouda (Rabat), Gueznaia (Tanger), Shoul (Salé), Dar Bouazza (Casablanca), Sidi Rahal Chatii (Casablanca).</p>

<b>3- Sud présaharien : Bni Zouli et Tamezmoute</b>		
---	--	--

**Source :** Enquête réalisée par l'ONDH

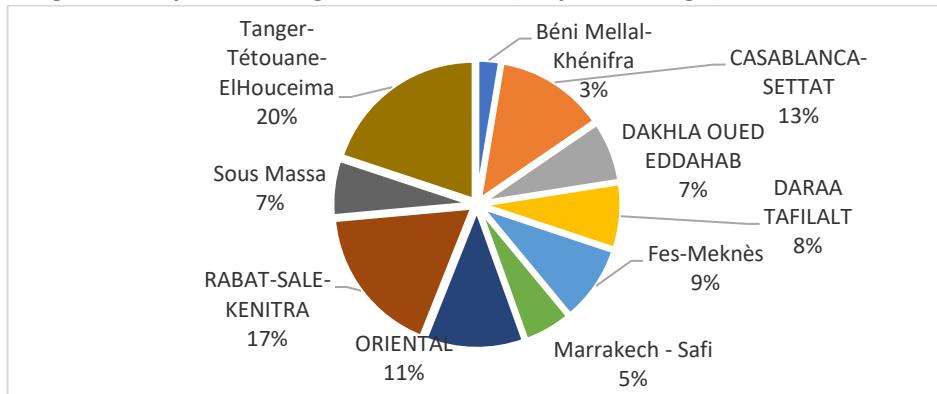
Le questionnaire de l'enquête comporte 107 questions (qualitatives et avec des réponses fermées dans leur majorité), articulées en six (6) rubriques portant successivement sur :

- Rubrique 1 : Identification géographique du PPA, de son initiateur et son porteur (Questions 1 à 5) ;
- Rubrique 2 : Intitulé et nature du PPA (Questions 6 à 9) ;
- Rubrique 3 : Délais de réalisation et nature des blocages (Questions 10 à 15) ;
- Rubrique 4 : Convergence (Questions 16 à 54) ;
- Rubrique 5 : Compétences managériales dans le suivi du PPA (Questions 55 à 84) ;
- Rubrique 6 : Participation de la Société Civile (Questions 5 à 107).

## 2.2. Présentation des programmes, projets et actions de développement humain

Les PPA, objet de l'enquête de l'ONDH, relèvent 10 régions. Cependant, la région de Rabat-Salé-Kenitra en renferme la plupart, alors que Beni Mellal-Khénifra concentre le moins de PPA. Cette répartition ne met pas en cause la représentativité au niveau de l'ensemble du territoire national.

**Figure 1. Répartition régionale des PPA (en pourcentage)**



**Source :** Enquête réalisée par l'ONDH

On relève une légère dominance des zones urbaines (42,4%), suivies des zones rurales (40,3%). Les zones de montagne, piémonts et hauts plateaux regroupent 73% des PPA, suivi du Sud présaharien (19%) et des Plaines atlantiques (8%). En milieu urbain, les métropoles avec arrondissement, les centres intermédiaires et les petits

centres représentent respectivement 39%, 34% et 18%, alors que la part des PPA dans les métropoles sans arrondissement ne dépasse pas 9%.

Les PPA se concentrent dans les secteurs de l'éducation, des infrastructures et de la santé en milieu rural. La prédominance de l'éducation est relevée en milieu urbain également, suivis de la santé et de l'inclusion économique. Les PPA relatifs aux infrastructures sont prépondérants dans le périurbain, suivis du développement social et de la santé. La commune a initié 37% des PPA, suivi des associations (17%), des départements ministériels (14%) et des municipalités, provinces et régions (11%). Les communes dominent également parmi les porteurs des PPA, avec une part de 36%, suivies des associations (24%) et des départements ministériels (16%).

**Tableau 2. Répartition géographique des PPA**

Milieu	Zone	Pourcentage des PPA	Part du milieu de résidence dans le total des PPA
<b>Rural</b>	Zones de montagne, piémonts et haut plateaux	73%	40.31%
	Plaines atlantiques	8%	
	Sud présaharien	19%	
<b>Urbain</b>	Métropoles avec arrondissement	39%	42.41%
	Métropoles sans arrondissement	9%	
	Petits centres	18%	
	Centres intermédiaires	34%	
<b>Préurbain</b>	Part du préurbain dans le total des PPA	17%	17.28%

**Source :** Enquête réalisée par l'ONDH

Concernant la mise en œuvre des PPA, on relève que le retard dans la mise en œuvre a été enregistré par 23% des PPA. Ces retards se rapportent essentiellement aux PPA du milieu rural (53%), principalement en zones de montagne, piémonts et haut plateaux, contre 30% pour le milieu urbain et 17% en milieu périurbain.

En milieu urbain, 46% des retards concernent les centres intermédiaires, suivi des petits centres (31%) et les métropoles avec arrondissement (19%). Les retards touchent en premier lieu les PPA relatifs à l'eau potable (42%), suivis de ceux de la jeunesse et sport (32%), de l'équipement et Infrastructure (30%), de la santé (24%), de l'éducation (17%) et du développement social (16%).

Dans 67% des cas dans le périurbain, les retards sont liés à l'indisponibilité du foncier ; cette proportion étant de 55% pour le rural. L'acceptabilité sociale et l'absence d'étude de faisabilité causent le retard dans 34% des cas dans l'urbain et 39% dans le rural.

### **2.3. L'impact de la gouvernance locale sur la performance : une évidence empirique**

Pour analyser l'effet de la gouvernance sur la performance, nous rappelons les dimensions de la gouvernance, que nous mobilisons comme variables explicatives de la performance.

- La capacité managériale : Elle se rapporte à l'ingénierie et aux pratiques managériales spécifiques et a pour finalité l'efficacité, l'efficiency et la transparente au niveau de la conception des PPA et de leur faisabilité sociale, et fait de l'évaluation une base de correction de l'action.

- La participation citoyenne : Elle nécessite un espace participatif de débat, de concertation, de coordination et de prise de décision avec un objectif ultime de co-construction du projet de territoire, dans un cadre de proximité institutionnelle entre les acteurs.

- La convergence : La mise en convergence des initiatives locales suppose l'existence d'un espace participatif de coordination, permettant d'aboutir à une réelle synergie entre les acteurs. La convergence peut être observée aux niveaux des dispositifs institutionnels, du financement, du partage de la vision de développement du territoire et du processus de mise en œuvre.

Chacune de ces dimensions étant représentées par plusieurs variables dans le questionnaire tel que présenté plus avant (rubriques 4, 5 et 6), nous allons procéder, à travers une analyse par composante principale (ACP)<sup>1</sup>, à la construction de nouvelles variables (facteurs) synthétisant l'essentiel de l'information relative à chacune des trois dimensions. Cependant, avant de procéder à l'analyse par composante principale, nous devons nous assurer que les données se prêtent bien à une telle analyse.

En effet, disposer de plusieurs questions pour évaluer un même concept permet d'augmenter la fidélité et limiter l'erreur de mesure. On pourrait être tenté de calculer la moyenne ou la somme des réponses aux différentes questions se rapportant à une même dimension afin d'obtenir le "score" lui correspondant. Toutefois, on ne peut pas combiner les réponses à différents items si l'on ne dispose

<sup>1</sup> L'analyse par composante principale (ACP) est une méthode exploratoire, utilisée pour identifier les items qui capturent l'essentiel de l'information et extraire les principales composantes d'une dimension sous forme d'une combinaison linéaire des items.

pas d'arguments suggérant que ces items mesurent effectivement la dimension en question.

### **2.3.1. Construction des variables liée à la performance et à la gouvernance**

L'objectif de cette section est de présenter la méthodologie de mesure des indicateurs liés à la performance et à la gouvernance à partir des données de l'enquête de l'ONDH. Ainsi, la variable performance est mesurée par l'évènement de l'achèvement ou non du PPA. Cet indicateur prend la valeur 1 si le PPA est achevé et la valeur 0 sinon. Par ailleurs, le tableau 4 suivant présente les notations attribuées aux composantes de la convergence à savoir la dimension managerielle, la convergence et la participation.

L'étape suivante consiste à construire les indicateurs de la gouvernance en attribuant des poids pour chaque facteur à travers la méthode de l'analyse par composante principale (ACP).

### **2.3.2. Les résultats des tests de validation des instruments de mesure**

Dans notre étude, chaque variable est découpée en un ensemble de sous variables permettant une mesure plus pointue de la variable. Les sous variables sont mesurées par des items selon une échelle ordinaire de -2 à 2.

#### **Analyse de validité de l'échelle de mesure des sous-variables : Analyse factorielle et Alpha de Cronbach.**

Les résultats des analyses ont été regroupés dans ces tableaux afin de faciliter la lisibilité et les comparaisons de chiffres.

**Tableau 3. Appréciation de la gouvernance par la méthode de scoring**

Appréciation de la gouvernance	Dimensions	Notation
<b>Dimension managériale</b>	Conception technique	-Bien réalisée (2)
		-Problématique (0)
	Faisabilité sociale :	-Ne se pose pas (0)
		-Bien réalisée (2)
		-Problématique (-2)
	Suivi	-Absent (0)
		-Prévu (1)
		-Fonctionnel (2)

<b>Convergence</b>	Institutionnelle	-Convention (1) -Absence convention (0)
	Financière	-Convention (1) -Absence convention (0)
		-Oui (2) -Non (0)
	Partage vision	-Assuré (2) -Non assuré (0)
<b>Participation</b>	Leadership	-Oui (1) -Non (0)
		-Lors conception (2) -En cours PPA (1) -En fin PPA (0)
	Formelle dans une convention	-Oui (1) -Non (0)
		-Oui (1) -Non (0)
	Moment de la participation	-Oui (2) -Non (0)
		-Oui (2) -Non (0)

**Source :** Élaboration des auteurs

La communalité : c'est la valeur de la variance expliquée de chaque item restitué par les facteurs retenus.

Le KMO : ce test, conçu par Kaiser, Meyer et Olkin, permet d'examiner si les corrélations entre les items sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes. Un indice de KMO entre 0,90 et 0,80 est jugé comme excellent ; moyen entre 0,60 et 0,70 ; acceptable s'il atteint 0,50 ; enfin, inacceptable si celui-ci est inférieur à 0,50.

Le test de sphéricité de Bartlett : ce test est utilisé pour vérifier si les corrélations entre certains items sont statistiquement significatives. Par conséquent, lorsque le test est significatif, le seuil de risque est proche de 0 ( $p < 0,05$ ), cela signifie que l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée, les items étudiés sont corrélés et les données sont factorisables.

L'indice Alpha de Cronbach : il propose d'estimer la cohérence interne d'une échelle comprenant un ensemble d'items, chacun d'entre eux apportant un contenu informationnel supplémentaire à la mesure d'un construit. Une valeur d'alpha entre

0,90 et 0,80 est jugée comme excellente ; moyenne entre 0,60 et 0,70 ; acceptable si elle atteint 0,50 ; enfin, inacceptable si celle-ci est inférieure à 0,50.

### **Résultat du test de validation des instruments de mesure de la variable explicative « Gouvernance »**

Dans notre étude, la valeur du test de sphéricité de Bartlett calculée est statistiquement significative au seuil de risque  $\alpha$  de 5%, pour toutes les sous variables (le résultat du test est largement inférieur à 0,05). Ce test permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité simultanée  $H_0$  (selon laquelle la matrice des corrélations serait une matrice identité) de tous les coefficients de corrélation. Il est donc intéressant (et justifié) de mener une analyse factorielle exploratoire en composantes principales.

La valeur de KMO obtenue est supérieure à 0,5 pour toutes les variables, ce qui est suffisant pour effectuer une analyse factorielle exploratoire. Cette valeur converge avec le résultat précédent du test de Bartlett selon lequel la matrice de corrélations est statistiquement différente d'une matrice identité, justifiant la mise en œuvre d'une analyse factorielle.

L'indice de KMO donne des valeurs qui dépassent la valeur acceptée de 0,50 avec une signification Bartlett inférieure à 0,05 pour toutes les sous variables. Au niveau du coefficient Alpha, il est clair que l'ensemble des sous-variables dégagent une valeur satisfaisante, mais ce coefficient aura tendance à augmenter dans les cas de suppressions des items les moins représentatifs.

Toutes les sous-variables de notre modèle donnent des valeurs qui dépassent les 0,50, seuil accepté pour KMO et Alpha ; avec des valeurs assez satisfaisantes, voire même excellentes, pour certaines sous-variables. Ce résultat nous confirme la fiabilité de nos échelles de mesure et assure la représentativité des items dans la mesure des variables et construits étudiés dans notre travail.

**Tableau 4. Analyse de validité de l'échelle de mesure de la variable explicative « Gouvernance »**

Sous-variables	Items	Communalité	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Qualité de représentativité des Items
Dimension managériale	Conception technique	0,668	0,569	KMO : 0,673

	Faisabilité sociale	0,728	0,501	Bartlett sign : 0,00 Alpha de Cronbach : ,715
	Suivi	0,600	0,725	
Convergence	Institutionnelle	0,535	0,044	KMO : 0,522 Bartlett sign : 0,041 Alpha de Cronbach : 0,121
	Financière	0,897	0,195	
	Partage vision	0,311	0,080	
	Leadership	0,465	0,063	
Participation	Formelle dans une convention	0,885	,254	KMO : 0,561 Bartlett sign : 0,00 Alpha de Cronbach : 0,596
	Moment de la participation	0,876	,596	
	Participation financière	0,533	,241	
	Reconnaissance savoir-faire	0,53	,671	

Source : Calcul des auteurs

### 2.3.3. Analyse factorielle des sous variables

Avant de procéder à la vérification des hypothèses, il convient tout d'abord de réduire le nombre des sous-variables et les regrouper dans des facteurs restituant le maximum d'information, pour cela nous avons opté pour une analyse factorielle en composantes principales (ACP), cette méthode va nous permettre de regrouper les sous variables de chaque variable de notre modèle dans des facteurs que nous utiliserons par la suite dans le test du modèle et la validation des hypothèses.

L'analyse factorielle donne un indice KMO et Bartlett significatif pour la totalité des sous variables, ce qui témoigne d'une bonne représentativité des sous-variables dans les facteurs dégagés. Chaque facteur restitue un pourcentage important d'informations qui dépasse les 50% de la variance totale, aussi nous avons une inertie totale qui dépasse 1 pour tous les facteurs.

Ce résultat nous laisse dire que les facteurs dégagés pour chaque sous-variable sont assez satisfaisants et témoignent d'une bonne fiabilité des composantes et donc nous pouvons utiliser ces facteurs comme variables explicatives dans notre mesure d'analyse structurelle de notre modèle conceptuel.

**Tableau 5. Récapitulation de l'ACP**

Variable de mesure	Nombre des Items		Nombre de facteurs dégagés	Pourcentage d'information restituée par le facteur
<b>Gouvernance</b>	Dimension managériale	3	1 facteur	66,519
	Convergence	4	1 facteur	55,205
	Participation	4	1 facteur	61,144

**Source :** Calcul des auteurs

#### **2.3.4. Analyse de la corrélation**

Le tableau suivant présente les résultats de corrélation entre la performance et les composantes de la gouvernance. Les résultats montrent une corrélation négative et significative entre la performance et la dimension managerielle. Cela sous-entend que les capacités managerielles sont limitées et réduisent la capacité d'achèvement des PPA. De même, les résultats de la corrélation montrent des corrélations non significatives de la convergence et de la participation avec la performance.

Tableau 6. Corrélations

Dimensions		Performanc e	Dimension manageriell e	Convergenc e	Participatio n
Performanc e	Corrélation de Pearson	1	-,118*	-0,015	0,065
	Sig. (bilatérale )		0,021	0,777	0,206
	N	382	382	382	382
Dimension manageriell e	Corrélation de Pearson	-,118*	1	-,127*	,201**
	Sig. (bilatérale )	0,021		0,013	0
	N	382	382	382	382
Convergenc e	Corrélation de Pearson	-0,015	-,127*	1	-0,07
	Sig. (bilatérale )	0,777	0,013		0,173
	N	382	382	382	382
Participatio n	Corrélation de Pearson	0,065	,201**	-0,07	1
	Sig. (bilatérale )	0,206	0	0,173	
	N	382	382	382	382

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Calcul des auteurs

### 3. Discussion des résultats

La statistique du rapport de vraisemblance est égale à 403,5, la probabilité critique associée est 0. Le modèle est donc globalement très significatif. Il existe donc une relation entre les variables performance, dimension managerielle, convergence et participation.

En étudiant individuellement les coefficients liés à chaque variable explicative, nous constatons que :

(i) la dimension managerielle influence significativement et négativement la performance des PPA au risque de 5%, car la significativité du test du khi-deux de Wald est de 0,009.

(ii) la participation influence significativement et positivement la performance des PPA au risque de 10%.

(iii) l'influence de la convergence sur la performance des PPA n'est pas significative.

**Tableau 7. Résultats de la régression logistique binaire  
(Relation performance - gouvernance)**

Performance		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
<b>Gouvernan ce</b>	<b>manageriel_pond</b>	-,103	,039	6,891	1	,009	,902
	<b>Convergence_pond</b>	-,131	,254	,266	1	,606	,877
	<b>participation_pond</b>	,226	,132	2,922	1	,087	1,254
	<b>Constante</b>	1,286	,188	46,835	1	,000	3,619
a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : manageriel_pond, Convergence_pond, participation_pond.							

**Source :** Calcul des auteurs

Ces résultats indiquent que de la dimension managerielle, dont le coefficient Bêta est de ( $\text{Exp}(-0,103) = 0,902$ ), réduit de près de 10% les chances des PPA d'être performant et de connaître un achèvement convenablement. Aussi, la mise en œuvre des PPA au niveau territorial semble être empreinte de risque de connaître des difficultés dans leur réalisation dans les délais prévus en raison de faiblesses dans

leur mode de gestion qui peut recouvrir des insuffisances au niveau de la planification, des études de faisabilité ou de la levée préalable des contraintes (indisponibilité du foncier et déplacement de réseaux publics notamment). Les capacités managériales limitées au niveau local peuvent indiquer un niveau de capital humain en voie d'accumulation au sein des jeunes institutions locales.

Par contre, la participation multiplie par 1, 414 fois les chances d'amélioration des performances des PPA ( $\text{Exp}(0,226) = 1,414$ ). Autrement dit la participation des acteurs locaux à la planification et au suivi de la mise en œuvre des PPA, semble améliorer, de plus de 40%, leur chance d'aboutir et d'être menés à terme dans de bonnes conditions. Ceci confirme les attentes fondées sur la littérature théorique et empirique et montre l'effet considérable de la participation des acteurs et parties prenantes dans le cadre d'une gouvernance locale participative. En effet, l'approche participative, qui constitue le cœur de la gouvernance territoriale, en permettant de remonter les besoins réels des populations et de coconstruire les projets, favorise la mise en place de solutions pertinentes aux problématiques locales.

Le résultat portant sur la significativité de la relation entre la gouvernance et la convergence soulève la question de sa non-conformité avec les enseignements de la théorie, et peut être relié à plusieurs causes, et notamment la nature de la variable mobilisée comme proxy pour mesurer la performance qui se rapporte à l'achèvement du PPA. Comme indiqué plus avant, cet indicateur prend la valeur 1 si le PPA est achevé et la valeur 0 dans le cas contraire.

Hood (1991) met l'accent sur trois dimensions principales de la performance publique : l'efficacité (atteinte des objectifs fixés) ; l'efficiency (optimisation des ressources utilisées) ; et la pertinence (alignement des actions publiques avec les besoins et attentes sociétales). Réduire la mesure de la performance d'un PPA à la seule variable d'achèvement dans les délais programmés ne semble pas capturer convenablement notre variable expliquée.

Ce résultat inattendu, semble interroger également la nature des données mobilisées et qui peuvent souffrir de quelques faiblesses, appelant à la préconisation d'enquêtes spécifiques pour mesurer convenablement les différentes variables en jeu.

Cette situation peut également correspondre à une faiblesse du processus déconcentration des attributions déléguées à l'administration publique locale et par voie de conséquence un pouvoir de décision limité au niveau des représentations déconcentrées de l'État. Dans une telle situation, il est difficile de rechercher à faire converger les PPA au niveau local, la décision reste du ressort des départements ministériels.

Enfin, le tissu associatif local peut, lui aussi, être par manque d'expérience et/ou de moyens et au regard de ses capacités managériales embryonnaires, constituer un frein à la convergence de l'action publique locale.

### Conclusion

Les concepts gouvernance et de performance, au-delà de leur polysémie et des controverses qu'ils suscitent, se présentent, depuis les dernières décennies ; comme étant la pierre angulaire de tout processus de développement territorial. L'émergence de nouvelles approches de développement, suite aux échecs des modèles classiques de développement qui ont prévalu jusqu'aux années 80, a créé les conditions favorables d'une large diffusion de ces deux concepts. La gouvernance, notion importée des pratiques managériales de l'entreprise privée, va devenir l'analyseur de la performance des politiques publiques, et la distance entre les deux secteurs, public et privé, n'est plus de nos jours aussi marqués que par le passé.

Dans le contexte d'une mondialisation de plus en plus accaparante, ayant creusé les inégalités sociales et spatiales à l'échelle planétaire et engendré des mutations économiques profondes, la problématique du développement a connu un renouvellement important. Ainsi, une nouvelle conception du développement, basée sur une vision ascendante faisant du territoire et des acteurs locaux les piliers du développement territorial, va prendre le dessus sur l'approche classique, basée sur une vision descendante dirigiste et centralisatrice.

Dans le contexte marocain, les schémas du développement suivis, depuis l'indépendance ont favorisé une conception du développement par le haut, jusqu'au début des années 1990, pour voir émerger une conception territoriale du développement. Ce changement d'approche a pour fil conducteur la recherche d'une plus grande efficacité et d'une meilleure performance portée par une « bonne gouvernance ». Le territoire va être mobilisé, comme étant une forme d'organisation des acteurs qui interagissent mutuellement entre eux, bénéficiant ainsi des avantages de leur proximité géographique, institutionnelle et organisationnelle.

Le travail empirique entrepris concernant le lien entre la gouvernance territoriale des PPA de développement humain (DH), nous a permis, dans la limite des données disponibles, d'apprécier les liens qui s'établissent entre la gouvernance et la performance et de cerner les dysfonctionnements qui entravent le processus de développement territorial engagé.

Les résultats empiriques montrent une corrélation positive et significative entre la performance des PPA et la participation, confirmant ainsi le rôle majeur de la participation dans la « bonne gouvernance territoriale ».

Les résultats indiquent une corrélation négative et significative entre la performance des PPA et la dimension « managerielle », due probablement à la faiblesse du capital humain des acteurs locaux (collectivités territoriales et tissu associatif notamment). Il est également intéressant de noter que l'analyse statistique n'a pas révélé de relation entre la performance des PPA et la dimension « convergence ». Ce résultat est confirmé dans les résultats des estimations de la régression logistique. Ces

dernières montrent une absence d'effet de la convergence sur la performance des PPA (le coefficient associé à la convergence est non significatif).

Ce résultat n'est pas aligné avec les enseignements de la théorie, et peut être relié à plusieurs causes, et notamment la variable mobilisée pour mesurer la performance qui se rapporte à l'achèvement du PPA uniquement. La performance de la gouvernance locale repose sur plusieurs dimensions et notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des PPA. A cet effet, nous considérons que la problématique du lien entre les dimensions de la gouvernance et la performance peut être mieux appréhendée en mobilisant comme sous-variables toutes ses dimensions pour construire une variable endogène plus représentative de la performance.

D'autres explications semblent être à l'origine de ce résultat inattendu ; dont la représentativité de l'échantillon et le faible degré de déconcentration administrative et qui ne confère pas suffisamment de pouvoirs permettant la prise de décision au niveau local.

A la lumière de ces résultats, nous pouvons formuler un certain nombre de recommandations susceptibles d'améliorer la gouvernance territoriale.

Sur le plan managérial, il paraît nécessaire de renforcer les capacités managériales des institutions et acteurs territoriaux pour les doter des ressources nécessaires à la réalisation de diagnostics participatifs, à la planification/programmation, à l'étude de faisabilité des projets et au suivi et l'évaluation des impacts. Ce renforcement de capacité pourrait porter sur les techniques de gestion de projet mais également sur l'intermédiation sociale.

Au niveau de la participation des acteurs et considérant son impact positif sur la performance, il serait indiqué de renforcer les mécanismes de participation, de concertation et de dialogue aux différents niveaux du territoire. Le cadre institutionnel offre des possibilités étendues dans ce champ qu'il s'agit d'exploiter pour ancrer ces pratiques dans le schéma de gouvernance territorial en cours de maturation.

La convergence constitue une dimension clef de la performance de l'action publique locale. Si au niveau national, la mise en convergence des politiques sectorielles n'a pas connu le rythme souhaitable, il est opportun d'avancer sur ce processus au niveau territorial pour optimiser l'utilisation des ressources rares, mieux répondre aux besoins des citoyens et des opérateurs ; autrement dit améliorer la performance. Le chantier de la déconcentration ayant avancé depuis 2019, il serait indiqué d'en tirer le meilleur profit pour créer une réelle convergence de l'action publique au niveau territorial. Cette convergence est porteuse d'effets multiplicateurs, dès lors que les synergies entre les différents acteurs s'installent s'ancrent et s'élargissent avec la pratique. Elle peut multiplier les impacts et les effets sur les groupes cibles, renforcer la compétitivité et l'attractivité des territoires. Elle

devrait être recherchée aux niveaux les plus adéquats : infra-communal, communal, intercommunal, provinciale, régionale ou interrégional.

## Références bibliographiques

1. Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
2. Bidiasse, H., (2017), La théorie de l'agence et la concession des services publics : Le cas des chemins de fer camerounais, De Boek Supérieur | Monde en développement, 17 (2017/1), 121-137.
3. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
4. Chavance, B., (2007), L'économie institutionnelle, Éditions La Découverte, Paris ;
5. Chevallier, J., (2003), La gouvernance, un nouveau paradigme étatique, Revue française d'administration publique, n° 105-106, pp. 213-217.
6. Coase, R., H., Gillis, X., & Bourreau, M. (1987). La nature de la firme, Revue française d'économie, volume 2, n° 1, 133-163.
7. Courlet, C., (2001). *Régions et territoires. Les grands oubliés du développement économique*, Paris, L'Harmattan, 133 pages
8. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
9. Ferguene, A. et Coissard, S., (2010), Institutions, gouvernance et développement, Les Cahiers du CREAD n°91/2010.
10. 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>
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
12. Leloup, F., Moyarta L. et Pecqueur B., (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale, *Géographie, Économie, Société* 7 (2005), pp : 321–331.
13. Michaux, V., 2011, Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires, Lavoisier, « Revue française de gestion », 2011/8 N° 217, pp : 35 à 60.
14. Mullenbach, A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *Direction et Gestion*, La Revue des Sciences de Gestion, 223 (2007/1), 109-120.
15. Porter, M. E. (1998). *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions.
16. Rivière, P. (2015). *Les politiques locales de solidarité et d'inclusion sociale*. Paris : Éditions La Documentation française.
17. Torre, A., 2015, Théorie du développement territorial, *Géographie, Économie, Société* n° 17, pp : 273-288.