

## La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique

### Governance and performance of public organizations: a theoretical analysis

**Mehdi DINAoui**

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Ain Chock -  
Université Hassan II. Casablanca, Maroc

**DIFTAR Abdelhakim**

Laboratoire : LAREDGO

Faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock  
Université Hassan II – Casablanca - Maroc

---

**Résumé :** La gouvernance représente une méthode de pilotage impliquant plusieurs parties prenantes (stakeholders). Contrairement à une approche centralisée où les décisions sont prises par un seul décideur ou un groupe de décideurs omnipotents, la gouvernance implique une concertation entre les parties prenantes, qui prennent en compte les différents intérêts en présence avant de prendre une décision. Lorsqu'il s'agit de créer de la valeur, il est important de s'assurer que chaque partie prenante y trouve son compte. Dans le cadre d'un échange optimal, les différentes parties prenantes négocient ensemble plutôt que de chercher à imposer leur point de vue par la force. Le modèle stratégique de Porter, qui se concentre sur les rapports de force et le pouvoir sans tenir compte de la question du partenariat, peut ne pas être la meilleure approche pour répondre aux enjeux actuels. Le concept de gouvernance s'applique à tous les niveaux d'organisation : privé et public, local, régional, national, international, mondial... Or, gérer la performance d'une organisation ne se résume pas à l'utilisation d'indicateurs. Se concentrer uniquement sur des tableaux de chiffres, des graphiques et des revues d'indicateurs n'a que peu de sens, car la performance d'une organisation implique également sa capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution, parfois même hostile, tout en préservant la stabilité de ses acquis. À cet égard, l'objectif de ce travail consiste à étudier le rôle et l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations publiques à travers deux axes : Le premier axe va analyser la gouvernance, ses objectifs et ses principes. Le deuxième axe sera dédié à démontrer le rôle et l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations publiques d'une manière théorique.

**Mots-clés :** La gouvernance, la performance, les organisations publiques.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829299>



## 1. Introduction

La création et la préservation de la confiance du public représentent l'un des défis majeurs auxquels doit faire face toute administration publique. Les citoyens exigent une efficacité accrue de l'administration, ce qui incite l'État à modifier en profondeur ses modes d'action. Pour cette raison, la modernisation du secteur public est devenue une priorité majeure pour de nombreux pays. Pour améliorer la performance du gouvernement et garantir un développement économique et social solide, les États ont adopté une série de réformes. Depuis les années 1990, la gouvernance est un terme largement utilisé par les organisations internationales, telles que l'ONU, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI), pour mesurer la capacité et l'efficacité des gouvernements. Les économistes et les sociologues ont analysé le dysfonctionnement des gouvernements et de leurs institutions, considérant qu'ils constituent des obstacles à l'attraction des investisseurs étrangers et à l'augmentation de l'économie. Ils estiment que de bonnes politiques, des investissements sains et un développement continu nécessitent un gouvernement solide et des institutions publiques efficaces et performantes.

La question de la performance est un sujet transversal à toutes les disciplines des sciences de gestion. De nombreuses recherches ont été menées pour définir la performance (Bessire, 1989 ; La Villermois, 1998 ; Marchesnay, 2000 ; etc.), la mesurer (Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; etc.) et la piloter (Lorino, 1995, 1996 ; Kaplan et Norton, 1996, 1999 ; etc.). En outre, la performance des organismes publics peut être envisagée sous deux angles : la performance interne de chaque organisation participante et la performance globale ou réussite collective générée par les réseaux (Hirtzlin, 1999 ; Salancik, 1995). Nous essayons ainsi, à travers ce travail, de traiter la problématique suivante :

Quel est le rôle et l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations publiques ? La réponse à cette problématique, se fait en deux axes :

- La gouvernance, ses objectifs et ses principes ;
- Le rôle et l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations publiques (une analyse théorique).

## 2. La gouvernance, ses objectifs et ses principes.

En général, le terme "gouvernance" se réfère à la façon dont un domaine d'activité est géré. Cela implique un système de décision composé d'entités qui supervisent ce domaine, appelé "système de gouvernance". Ce système comprend une structure de gouvernance ainsi qu'un ensemble de processus de gouvernance et d'activités de gestion qui le maintiennent en mouvement. Les deux types de gouvernance couramment observés sont la gouvernance publique et la gouvernance privée. En effet, la gouvernance est un terme qui fait référence à un ensemble de mesures, de règles, d'organes de décision, d'information et de surveillance nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. Au départ, le concept de "gouvernance" était utilisé pour décrire la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources d'un pays en vue de son développement. Cependant, avec le temps, ce terme a été élargi pour inclure la gestion des entreprises. La gouvernance est sujette à diverses connotations idéologiques, telles que le désengagement de l'État-providence, le glissement du gouvernement vers la gouvernance, et de l'intérêt général vers celui des particuliers (Christophe Mathias, 2009). Elle peut également être entravée par des problèmes tels que les pollutions, la surpêche, la déforestation, le dérèglement climatique, et la pandémie des épidémies (Dietz, Ostrom et Stern, 2003). En outre, la prolifération des catégories conceptuelles qui lui sont associées, telles que la gouvernance fonctionnelle, politique, publique, privée, locale, urbaine, territoriale, européenne, onusienne, gouvernance de l'entreprise, de la famille, gouvernance stratégique, universitaire,

gouvernance des technologies de l'information, d'internet..., peut la rendre confuse. Cependant, malgré ces défis, la gouvernance conserve un noyau dur irréductible.

La gouvernance se distingue des autres concepts similaires tels que le gouvernement, la gestion, la transparence, la performance, le partenariat, la démocratisation et la participation, grâce à ses caractéristiques intrinsèques qui génèrent une dynamique sociale multidimensionnelle indéniable. Ces caractéristiques comprennent l'accès à l'information, la lutte contre la corruption, l'ouverture et la responsabilisation, la gestion efficace des ressources, la culture professionnelle, la reconnaissance des générations futures, la protection de l'environnement et le développement durable.

Selon le Petit Robert, le terme de "gouvernance", né au XIII<sup>ème</sup> siècle, s'appliquait aux bailliages de l'Artois et de la Flandre. Il nous revient par l'anglais "governance" au cours des années 90 pour tenter de définir une notion assez complexe et encore pas mal abstraite dans les faits. La gouvernance en quelques mots n'est autre que la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées. Le concept de gouvernance vise à résoudre le dilemme perpétuel de la prise de décision efficace dans une organisation de plus en plus complexe. Cette complexité provient souvent de la confusion autour de la répartition du pouvoir et des motivations de ceux qui le détiennent, ainsi que des principales caractéristiques du processus décisionnel. La gouvernance représente donc la coordination de l'action collective de l'entreprise au fil du temps, plutôt qu'un acte isolé de prise de décision. Elle implique également une autorisation au plus haut niveau pour l'orientation de l'entreprise, afin de la rendre plus proactive et réactive. En général, la gouvernance se rapporte à la gestion d'un domaine d'activité spécifique et se réfère au système d'entité décisionnelle qui guide ce domaine, appelé "système de gouvernance". Ce système comprend une structure de gouvernance ainsi qu'un ensemble de processus de gouvernance et d'activités de gestion qui le maintiennent en mouvement (Hermet, Kazancigil et Prud'homme, 2005).

Après la révolution libérale des années 80, la gouvernance est devenue un concept politique et administratif important qui a été adapté à partir de la gestion d'entreprise. La première phase de cette évolution a été caractérisée par la remise en question du rôle de l'État dans les pays anglo-saxons, ce qui a conduit à l'émergence d'une nouvelle logique de gestion publique. Cette logique met l'accent sur la nécessité pour l'État de se concentrer sur son "cœur de métier" en décentralisant les fonctions non stratégiques vers d'autres acteurs, tout comme les grandes entreprises industrielles qui font face à la mondialisation. La deuxième phase, qui a eu lieu dans les années 1990, a été marquée par une réflexion plus approfondie sur le rôle de l'État régulateur en réaction à la vision techniciste du New Public Management. Des auteurs tels que Guy B. Peters, Donald J. Savoie et Pierre Calame soutiennent que la crise de l'État ne se limite pas à une crise interne touchant ses fonctions et sa structure, mais concerne plutôt sa capacité à établir sa légitimité et à formuler des politiques publiques qui répondent aux besoins socio-économiques. Cependant, la notion de gouvernance peut être controversée car elle est souvent définie et interprétée de manière diverse et parfois contradictoire. Parmi les nombreux usages du terme, la gouvernance peut parfois être associée à la notion de « bien gouverner » (Pierre, 2000). L'objectif est de mettre en place un système de gouvernance plus adapté aux objectifs poursuivis. Cela peut impliquer un mouvement de "décentralisation" de la réflexion, de la prise de décision et de l'évaluation, avec une participation accrue de différents acteurs et dans des lieux différents pour décider ou construire un projet. En outre, un changement de gouvernance peut impliquer l'adoption de nouveaux modes de pilotage ou de régulation, qui reposent sur un partenariat entre différents acteurs à différentes échelles (Leach et Percy, 2001). La gouvernance fait généralement référence à l'ensemble des mesures et des règles qui garantissent le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle

soit publique ou privée. En ce qui concerne la gouvernance publique, il s'agit de la gestion des services publics avec une légitimité qui inclut les bonnes pratiques de gestion dans un cadre conformes.

La théorie de la volonté générale et la croyance en la capacité de rationaliser la recherche du bien commun sont les fondements de la légitimité de l'État moderne. Cette légitimité repose sur deux aspects : d'une part, l'État tire sa légitimité de la souveraineté du peuple ; d'autre part, il est considéré comme agissant dans l'intérêt général de manière rationnelle lorsqu'il prend des décisions.

La théorie de l'administration publique englobe l'histoire, la théorie de l'organisation, la théorie sociale, la théorie politique et d'autres études liées à la signification, la structure et la fonction du service public sous toutes ses formes. Cette théorie met souvent en lumière les principes fondamentaux de l'étude de la bureaucratie ainsi que les questions épistémologiques liées à la fonction publique en tant que profession et domaine académique. En général, il existe trois approches différentes pour comprendre l'administration publique : la théorie classique de l'administration publique, la nouvelle théorie de la gestion publique et la théorie de l'administration publique postmoderne, qui offrent des perspectives différentes sur la façon dont un administrateur pratique l'administration publique. Selon Fayol, administrer implique cinq fonctions administratives : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cependant, il est important de ne pas confondre l'administration avec la gouvernance, qui se concentre sur l'optimisation du fonctionnement organisationnel dans les opérations essentielles. Fayol a souligné la nécessité pour les responsables d'organisation d'acquérir une formation administrative adéquate. Comparé au taylorisme, la théorie de Fayol représente un progrès car elle ne se limite pas à la science du travail, mais aborde également l'organisation humaine dans son ensemble, en visant non seulement le rendement mais aussi le fonctionnement optimal global de l'entreprise. Cela concerne donc davantage les dirigeants que les travailleurs. L'objectif est de rationaliser l'ensemble de l'entreprise, en dressant des "tableaux d'organisation" qui permettent d'avoir une vue d'ensemble de l'organisme, de ses services, de leur structure et de la hiérarchie. En étudiant ces tableaux avec minutie, ancêtres de l'organigramme actuel, on peut identifier tous les défauts d'organisation et déceler l'absence d'unité dans le commandement, qui est considérée comme la faute la plus grave selon Fayol. Les théoriciens clés de la théorie de l'administration publique incluent Max Weber, Frederick Winslow Taylor, Luther Gulick, Mary Parker Fleet, Chester Barnard, Herbert Simon et Dwight Waldo. Bien que certains théoriciens aient souligné l'importance des valeurs dans le développement de cette théorie, Herbert Simon a proposé une approche plus positive basée sur l'observation empirique des faits. Cependant, il est important de noter que les valeurs éthiques et philosophiques sont essentielles à la construction d'une théorie appropriée (Petit et Huault, 2017). La mise en pratique de la théorie de la gestion publique peut être accomplie à travers différentes stratégies, telles que le parallèle, le transfert ou la collaboration, qui impliquent le partage de connaissances entre les praticiens et les universitaires dans le but de combler l'écart théorique. La théorie de l'administration publique se compose désormais de trois branches distinctes : la théorie classique, la nouvelle théorie et la théorie postmoderne. Chacune de ces branches examine la gestion publique sous un angle différent, offrant ainsi aux administrateurs publics plusieurs façons d'appréhender leur travail. La théorie classique, associée à des penseurs tels que Woodrow Wilson et Max Weber, est souvent considérée comme la pierre angulaire de cette discipline. Wilson, souvent appelé le "père de l'administration publique" aux États-Unis, a notamment encouragé l'adoption de pratiques bureaucratiques telles que la promotion basée sur les performances, la spécialisation et les systèmes politiques. En somme, la gouvernance désigne l'ensemble des processus de gouvernement, des institutions et des pratiques en matière de prise de décision et de réglementation liées aux questions d'intérêt commun. La bonne gouvernance ajoute une dimension normative ou évaluative à ce processus (Petit et Huault, 2017). Du point de vue des droits de l'homme, elle fait avant tout référence au processus par lequel les institutions publiques conduisent des affaires publiques, gèrent des ressources publiques et garantissent la réalisation des droits de l'homme.

La théorie micro-économique et de la science administrative anglo-saxonne, la notion de "bonne gouvernance" a été diffusée dans les années 1990 par la Banque mondiale, comme la condition nécessaire des politiques de développement. La gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux : la Responsabilité, la Transparence, l'Etat de Droit, la Participation.

Selon la Constitution marocaine de 2011/Titre XII : « Les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution ». La bonne gouvernance recouvre aussi bien la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources, à mettre en œuvre des politiques pertinentes, que le respect des citoyens et de l'État pour les institutions, ainsi que l'existence d'un contrôle démocratique sur les agents chargés de l'autorité (Banque mondiale, 1999). Il est à signaler que la bonne gouvernance est basée sur quatre piliers :

- L'Intégrité comme système de règles et de valeurs encadrant la responsabilité de sauvegarde des ressources et biens publics et garantir leur utilisation efficace ;
- La transparence, essentielle pour garantir l'accès public aux informations exactes et à jour avec possibilité de diffusion ;
- L'intégrabilité comme engagement collectif pour assurer une large participation de l'ensemble des acteurs de la société dans la préparation et la mise en œuvre des politiques publiques ;
- La responsabilisation et la reddition des comptes afin de garantir une gestion optimale des ressources matérielles et humaines et de lier les réalisations aux objectifs tracés ;

L'objectif de la bonne gouvernance est de rendre l'action publique plus efficace, en se concentrant sur l'intérêt général et le bien public, afin de la rendre plus légitime et performante. En fin de compte, cela contribue à rendre les sociétés plus facilement gouvernables et harmonieuses. Selon la Banque mondiale, la bonne gouvernance se rapporte à la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources économiques et sociales nationales consacrées au développement. Il existe une forte corrélation entre la gouvernance et le développement, avec un consensus international sur la nécessité d'améliorer la qualité de la gouvernance pour atteindre un développement durable. Il convient tout d'abord de se référer à la définition de la bonne gouvernance proposée par les Nations Unies qui en résume les composantes et les principaux aspects, comme « une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, basée sur la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux, du secteur public ou privé ainsi que la société civile, dans le but de garantir le bien-être durable de tous les citoyens ».

La bonne gouvernance présente des caractéristiques communes dans tous les pays. Elle suppose notamment une démocratie solide, un dialogue structuré entre les acteurs politiques, une transparence et une régularité dans la communication sur l'état de la nation, une gestion efficace des ressources publiques, une lutte contre la corruption, une justice compétente et impartiale, une promotion active de l'égalité homme-femme, une mise en œuvre de politiques économiques et financières performantes ainsi qu'un renforcement des capacités des institutions publiques et privées telles que la société civile, la justice et le parlement.

Concernant le Maroc, c'est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire, et sociale. Elle est fondée sur la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, et les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, en mettant l'accent sur le fait que l'organisation territoriale du royaume est décentralisée basée sur la régionalisation avancée.

Quel que soit le domaine d'application, les objectifs de la gouvernance, en synergie et en complémentarité, sont les suivants :

- Définition d'une stratégie et des moyens de sa mise en œuvre ;
- Identification des risques, mise en place et évaluation de leur gestion ;
- Utilisation des ressources en responsabilité ;
- Respect des intérêts des parties prenantes et prise en compte de leurs points de vue dans la conduite des stratégies ;
- Evaluation du niveau de réalisation des objectifs et correctifs éventuels pour y parvenir ;

Toutefois, une mesure de la gouvernance représente dans ce cas un véritable défi dû à la difficulté de cerner un concept assez large. En fait, trois raisons justifient l'essai de mesure de la gouvernance d'un pays (Fabre et al., 2007) :

1. Le premier motif consiste à fournir une référence aux investisseurs étrangers. La qualité de la gouvernance est un gage de stabilité des marchés financiers et un critère déterminant pour les investisseurs étrangers dans la sélection des pays.

2. Le second motif est en relation avec les politiques de coopération au développement. La gouvernance est un garant de l'efficacité de l'aide pour la plupart des bailleurs de fonds qui fixent des objectifs précis, en tant qu'incitation à la réorganisation, qui doivent être atteints par les pays bénéficiaires.

3. Le troisième motif consiste à accorder un indicateur d'évaluation de la gouvernance. Les indicateurs de gouvernance peuvent servir de guide aux pays en développement soucieux d'une bonne mise en place, d'un suivi et de l'auto évaluation de leurs réformes.

La gouvernance publique s'avère être un projet, essentiellement économique, de réorganisation du champ de pouvoir des autorités et de coordination des organisations décentralisées.

### **3. Le rôle et l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations publiques.**

La question de la performance organisationnelle peut être appréhendée en des termes très différents. En fait, ce concept recouvre un grand nombre de définitions et de pratiques diverses dans différents domaines d'activités sociales et économiques. La performance fait généralement référence au concept d'évaluation. Il s'agit de formuler des normes définies pour la bonne gouvernance, et ces normes peuvent être exprimées quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs. Les performances peuvent également être évaluées qualitativement sous forme de jugements de valeur. Ensuite, elles sont évaluées en construisant des outils de mesure et des tableaux de mesure adaptés aux conditions spécifiques de l'environnement actuel et aux conditions spécifiques de l'organisation elle-même. Il en résulte que la performance, comme le disait M.Christian Marmuse « *revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* » (Marmuse, 1989).

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle Turcotte

considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non* » (Turcotte, 1997).

M. Lebas tente dans un article de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de la performance (Lebas, 1995):

- Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation)
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition
- Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritère de la performance.
- Mesurer par un chiffre ou une expression communicable.

De nos jours, toute organisation (quelles que soient ses activités) se trouve dans un environnement complexe et en constante évolution qui lui impose non seulement d'évaluer sa performance à un moment donné, mais aussi de la gérer en atteignant une performance durable. « *Le pilotage du processus de performance doit être appréhendé dans la durée. Toute entreprise évoluant dans un environnement dynamique, le management de la performance ne peut se reproduire à l'identique. Au contraire, il doit produire les conditions de sa propre transformation en assurant une fonction d'apprentissage organisationnel* » (Mandez, 1996). Bartoli a tenté de définir le concept de performance en mettant en relation trois notions : « *résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation* » (Bartoli, 1997). Utiliser des indicateurs pertinents et appropriés pour évaluer la performance d'une organisation est une tâche ardue pour assurer le succès d'une organisation quel que soit son secteur d'activité. Cependant, bien que les organisations changent aujourd'hui, de nombreuses organisations continuent de mesurer leur performance au moyen d'indicateurs conçus pour répondre aux besoins passés. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et les exigences des clients aux attentes de plus en plus élevées, il est désormais nécessaire de concevoir des indicateurs de performance adaptés. Le plus important est de définir des modes opératoires pour les mesurer afin de déterminer le niveau de performance de l'organisation.

Notons toutes fois, que développer une méthode d'évaluation des performances, consiste à respecter les règles suivantes :

- Choisir des indicateurs observables, mesurables ou standards définis en fonctionnement ;
- Choisir une norme capable de faire la distinction entre les différents écarts de performance ;  
Une norme ne doit pas toujours produire le même résultat de temps à autre, car elle ne fournit

aucune information permanente sur l'amélioration ou la détérioration des performances de l'organisation ;

- Assurer la fiabilité et la validité de la mesure ; Les critères choisis pour évaluer la performance organisationnelle doivent avoir des coefficients de fiabilité et de validité acceptables ;
- Utiliser la moindre norme qui représente le mieux tous les aspects de l'efficacité.

Ce qui attire l'attention dans les modèles de performance organisationnelle étudiés dans des théories de management est l'importance qu'on accorde en général, aux critères de la théorie économique classique (efficacité économique, productivité ou compétitivité). Comme le font constater certains auteurs il y a une rupture entre la réalité socioculturelle et la réalité administrative et «cette rupture peut expliquer en partie les difficultés qu'ont les gestionnaires à mobiliser les employés et les problèmes qu'ont les individus à trouver du sens dans leur travail. L'emprise actuelle de l'organisation sur les valeurs de la société en général de même que la rigidité de la notion de la performance organisationnelle des systèmes de représentations des gestionnaires sont deux phénomènes qui renforcent l'orthodoxie dans les systèmes administratifs et stimulent l'engouement pour des modes managériaux comme celles de la "qualité totale" ou la "recherche de l'excellence" ou la "réingénierie des processus d'affaires» (Estelle, Morin et al., 1996). Dans la documentation de la performance, à première vue, nous pouvons constater que plusieurs concepts sont synonymes, tels que l'efficacité, l'efficacité, la productivité et l'économie. Bien qu'il existe une abondante littérature dans ce domaine de recherche, il faut noter qu'il n'y a pas de consensus sur la définition du concept ou sur le mode d'évaluation. Cette situation peut s'expliquer par les faits suivants : Le concept des bénéfices de performance touche plusieurs disciplines, à commencer par l'économie, la comptabilité, les systèmes d'information, la gestion et les sciences du comportement. La multiplicité des langues et des interprétations conduit souvent à un manque de compréhension interdisciplinaire.

*« La performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leurs rapports avec les organisations. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les barrières disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles » (Estelle, Morin et al., 1996).*

Par ailleurs plusieurs écoles de pensée relatives à l'organisation se sont intéressées à la performance organisationnelle et son évaluation. Ainsi plusieurs conceptions de la performance ont été développées (Morin, Savoie et Beaudin, 1994):

- La conception de la performance issue des théories classiques de l'organisation développées par Fayol, Weber et Taylor. Ces pionniers des théories de l'organisation ont défini l'organisation comme une structure formelle basée essentiellement sur des critères économiques.

- La conception de l'école des relations humaines, dans les années 30, dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette conception sociale de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel.

Dans l'école de la pensée systémique de l'organisation qui voit le jour dans les années 50 grâce aux travaux de Von Bertalanffy (Bertalanffy, 1955) l'organisation est définie comme un système dont la finalité est la survie ; La performance est évaluée à travers le processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre. D'autres auteurs ont tenté, depuis, de définir la performance à travers plusieurs dimensions. Ainsi, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont distingué quatre dimensions de la performance organisationnelle qui sont définies par des critères et qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont les suivants : La pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. L'efficacité économique détermine la valeur ajoutée de l'organisation, qui est l'élément de base du développement organisationnel, et ses normes de mesure sont : l'économie des ressources et la productivité. La valeur des ressources humaines évalue la dimension humaine dans l'organisation. Les normes de mesure qui peuvent être utilisées sont : la mobilisation des personnels, le moral des personnels, la performance et le développement des personnels. La légitimité de l'organisation et des groupes externes est une dimension pour mesurer le degré de reconnaissance de l'organisation par les intervenants externes. Les critères de mesure sont : Satisfaction des bailleurs de fonds, Satisfaction de la clientèle, Satisfaction des organismes régulateurs, Satisfaction de la communauté (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Par conséquent, évaluer la performance de l'organisation, c'est déterminer les dimensions nécessaires pour la décrire. Pour cette raison, il est nécessaire de sélectionner le plus petit nombre, important et suffisant pour refléter les principales composantes de la performance de l'organisation.

Les dimensions de la performance sont définies à l'aide de lignes directrices. Comme nous l'avons souligné précédemment, les lignes directrices doivent être des données spécifiques et observables de l'organisation. Ils doivent également pouvoir autoriser suffisamment de différences pour distinguer différents niveaux de performance. Le nombre minimum de critères doit également être sélectionné pour être suffisant pour rendre compte de la performance de l'organisation de manière satisfaisante. Il s'agit également de rechercher des normes faciles à mesurer.

L'art de la performance publique consiste à combiner trois dimensions : la compétence collective des organisations pour concevoir des processus opérationnels alignés sur des objectifs de politique et de gestion pertinents. La performance globale d'une organisation publique (différente de celle d'une politique publique) est multifactorielle, résultant de la performance de la technologie, des processus, des systèmes de gestion, du pilotage et de la pertinence des décisions. Ces facteurs ne s'additionnent pas, ils se multiplient, ce qui signifie que si l'un d'entre eux est nul, l'ensemble est nul. Lorsqu'on entreprend de

moderniser un service public, il est essentiel de clarifier tous ces concepts, car certains termes tels que "efficacité" ont acquis une connotation idéologique dans le discours du New Public Management qui a influencé la modernisation du service public. Il est donc important de le ramener à sa signification initiale : un simple ratio entre les moyens consommés et le résultat obtenu. Les services publics sont également soumis à la pression de la performance, un virage pris depuis quelques années que nous pouvons constater dans notre vie quotidienne. La recherche d'efficacité pour offrir un service public de qualité à un coût raisonnable pour les contribuables est légitime. Cependant, il est regrettable de confondre systématiquement la performance avec le profit financier. Les finalités du secteur public et du secteur privé sont différentes, et l'application des règles de la logique de marché au secteur public ne peut que conduire à sa destruction. Par conséquent, la rationalisation des ressources et des moyens ne doit pas se justifier uniquement par des considérations économiques sans tenir compte de l'impact sur la qualité des services rendus. Le service public n'est pas une entreprise, il est donc important de choisir les termes appropriés pour parler de performance. La création de valeur ne se résume pas à la maximisation des profits, mais peut également signifier une amélioration des services pour répondre aux attentes des citoyens. C'est ainsi que l'on doit comprendre la notion de performance dans le contexte des services publics, où elle correspond à l'atteinte des objectifs et à la création de valeur pour optimiser les services rendus aux citoyens. La logique du service public repose sur le respect des règles et des procédures (logique de moyens). De nos jours, le secteur public doit accorder une plus grande importance à l'obtention de résultats, en adoptant une culture d'évaluation généralisée axée sur la logique de programme. La mesure de la performance doit garantir à la fois l'efficacité des choix politiques et l'efficacité des choix de gestion. La gouvernance publique peut être considérée comme un concept de développement continu, désignant le pouvoir et l'autorité exercés par l'État dans la gestion de la vie des citoyens. La qualité de la gouvernance est mesurée à travers six indicateurs clés définis par la Banque mondiale, dont la responsabilité, la corruption, l'efficacité, l'état de droit, la qualité de la réglementation et la stabilité politique. Il existe une corrélation entre la gouvernance et la performance, en ce sens que la bonne gouvernance et la bonne gestion publique peuvent améliorer la performance du gouvernement et répondre aux besoins des citoyens, accroissant ainsi leur confiance envers le gouvernement.

Alors on peut dire que la performance du secteur public est mesurée par l'efficacité du gouvernement dans ces quatre points (Alecian et Aerts, 1996):

- La protection des personnes et des biens et la sécurité des frontières
- La création des conditions de bon exercice de la vie économique et sociale (lois, décrets, l'application et le contrôle des législations)
- La protection sociale et le développement à long terme
- La productivité des biens et des services

Ainsi, la bonne gouvernance élimine les différences entre la gestion du secteur privé et la gestion publique pour mettre en place un mode de gestion axé sur la performance. La gouvernance se

caractérise par sa démarche accès sur les résultats. L'évolution de la gestion publique vers un nouveau management peut se refléter principalement par rapport aux points suivants :

- Des budgets transparents et une mesure des résultats par les indicateurs de performance ;
- Etablir la confiance dans la relation principal / agent ;
- Déconcentration des rôles ;

Selon Patrick Dunleavy & Christopher Hood (1994), deux paramètres permettent de mesurer le mode de gestion d'une organisation. D'abord la densité de règles qui limitent la liberté des fonctionnaires en gestion de l'argent, du personnel, contrats, etc. Puis, les degrés d'isolation du secteur public du secteur privé par rapport aux méthodes. Plus le secteur public se rapproche des méthodes employées dans le secteur privé et plus le degré de liberté de gestion des fonctionnaires augmente, l'administration se retrouve en bonne application des principes la bonne gouvernance vers la performance des organismes publics. La performance est une notion multidimensionnelle qui fait référence à plusieurs aspects selon les indicateurs définis pour son appréciation. Comme déjà mentionné, la bonne gouvernance intègre la notion de la performance dite sous cet ongle « performance publique ». Cette notion est instaurée initialement avec les réformes de la gestion publique à partir de 1986 (Patrick, 1986). Il s'agit de positionner l'administration dans une logique de résultats plutôt que celle des moyens. En effet l'indicateur financier seul n'est pas pertinent pour juger la situation globale de la performance. Dans ce sens, la performance publique est multifactorielle.

Enfin la gouvernance vise à rendre les organismes publics plus performant à travers :

- La pertinence du service public : le rapport entre les objectifs et les moyens qui leur sont consacrés ;
- L'efficience du service public : le rapport entre les moyens et les réalisations ;
- L'efficacité du service public : le rapport entre les objectifs initialement fixés et les réalisations.

Pour être performant il faut être efficace, efficient et pertinent. Le choix des indicateurs de performance est très important. Les indicateurs permettent à la fois la réalisation des objectifs ou l'évaluation des résultats. Quand il s'agit de mesure de la performance, tout dépend de l'entité elle-même. Plusieurs variables permettent de concevoir la performance à apprécier : vision, mission, objectifs, stratégie, structure, contexte, environnement,...

Ainsi, la performance publique s'inscrit dans le même cadre de la performance des entreprises privées. L'objectif est d'apprécier une performance globale de l'administration tout en étant dans une démarche de résultats et d'objectifs.

#### 4. Conclusion

Dans ce travail, nous avons examiné la relation entre la gouvernance des organisations publiques et leur performance. Bien que la gouvernance soit un concept universel, sa mise en œuvre efficace dépend des méthodes choisies en fonction de chaque contexte. L'objectif de la bonne gouvernance est d'améliorer le fonctionnement de l'administration. De nos jours, avec la mondialisation, de nouvelles opportunités se présentent pour les pays qui peuvent bénéficier de la libéralisation des échanges, des investissements, des

flux de capitaux et des mutations techniques pour s'intégrer dans l'économie mondiale. Cependant, la majorité des pays en développement, y compris le Maroc, rencontrent des contraintes et des défis liés à des lacunes en matière de gouvernance, ce qui les empêche de profiter pleinement et équitablement de ces opportunités.

En conclusion, il est évident que la gouvernance joue un rôle clé dans la performance des organisations publiques. La qualité de la gouvernance affecte directement la qualité de la gestion publique, laquelle à son tour influe sur la qualité des services publics rendus aux citoyens. Les organisations publiques ont besoin d'une gouvernance efficace pour garantir une utilisation efficiente des ressources publiques et l'atteinte des objectifs de politique publique. Les indicateurs de gouvernance, tels que la responsabilité, la transparence et l'état de droit, sont essentiels pour évaluer la qualité de la gouvernance et pour améliorer la performance des organisations publiques. En fin de compte, il est crucial de reconnaître que la bonne gouvernance et la bonne gestion publique sont des piliers essentiels pour répondre aux besoins des citoyens, renforcer la confiance dans les institutions publiques et contribuer au développement durable des sociétés. Cette étude théorique doit être validée par une étude complémentaire empirique dans les prochaines perspectives de recherche.

## REFERENCE

- [1] ALECIAN S., AERTS. J.P. (1996), Les systèmes de pilotage dans les services publics, Les Editions d'Organisation.
- [2] Bartoli, A., n.d. Le management dans les organisations publiques, 48.
- [3] Bessire D. (1999), Définir la performance, Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 5, vol. 2, sept., p.127- 150
- [4] Bocco, Bertrand, Sogbossi, (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion n°241, 117–124.
- [5] Brunelle, D., 2011. Gouvernance: théories et pratiques. J.-M. Tremblay, Chicoutimi. <https://doi.org/10.1522/030167600>
- [6] Chardine, B., Emilie, (2011). Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques (phdthesis). INSA de Lyon.
- [7] Charreire Petit, S. & Huault, I. (2017). Les Grands Auteurs en Management. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01>
- [8] Chevallier, J., (2011). De l'administration démocratique à la démocratie administrative. Revue française d'administration publique n° 137-138, 217–227.
- [9] Devoue, E., (2014). Bonne gouvernance et insularité. Études caribéennes. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.6784>
- [10] Dietz, T., Ostrom, E., Stern, P.C., (2003). The Struggle to Govern the Commons. Science 302, 1907–1912. <https://doi.org/10.1126/science.1091015>
- [11] Dunleavy, P., Hood, C., (1994). From old public administration to new public management. Public Money & Management 14, 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- [12] Duran, P., (1998). Gouvernance. Politiques et management public 16, 3–4.
- [13] Essahli, Elharchaoui, (2021). Situation de la gouvernance au Maroc : Diagnostic et évaluation Par. La Revue Marocaine de la Pensée Contemporaine 0.
- [14] Evina, Ngok, Jean-François, (2010). Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. La Revue des Sciences de Gestion n°243-244, 53–62.
- [15] Fabre, J. Meisel, N. & Ould Aoudia, J. (2007). La « Bonne gouvernance » est-elle une bonne stratégie de développement ? sous [http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/institut\\_form/documents.asp](http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/institut_form/documents.asp)
- [16]

- [17] Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D., Maurel, C., (2015). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives* Vol. 81, 713–734.
- [18] Fninou, B., Meyssonier, F., (2013). Un système de pilotage de la performance publique à dominante managériale : analyse de l'expérience de Dubaï. *Politiques et management public* 241–259.
- [19] Gibert Patrick, (1986). *Management public, management de la puissance publique*. In: *Politiques et management public*, vol. 4, n° 2, pp. 89-123.
- [20] Guy Hermet, Ali Kazancigil, Jean-François Prud'homme, (2005), « La gouvernance : Un concept et ses applications », Karthala.
- [21] Hirtzlin I. (1999), La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé, *Politiques et Management Public*, vol. 17, n° 3, p.107-128.
- [22] Joumard, R., (2009). *Le concept de gouvernance*. LTE 0910. rapport de recherche. pp.52.
- [23] Jean-Christophe Mathias, (2009). *Politique de Cassandre, Sang de la Terre*.
- [24] Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), Strategic learning and the balanced scorecard, *Strategy and Leadership*, september - october, p.19-24.
- [25] La Villermois O. (de) (1998), *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*, XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, *Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise*, tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, p.199-216
- [26] Lacroix, I., St-Arnaud, P.-O., (2012). *La gouvernance: tenter une définition*. *Cahiers de recherche en politique appliquée* 4, 19–37.
- [27] Lande, Evelyne, n.d. (PDF) *Performance des organisations publiques : le cas des universités* [WWW Document]. URL [https://www.researchgate.net/publication/274710971\\_Performance\\_des\\_organisations\\_publiques\\_le\\_cas\\_des\\_universites](https://www.researchgate.net/publication/274710971_Performance_des_organisations_publiques_le_cas_des_universites) (accessed 4.25.21).
- [28] Leach Robert, Percy-Smith Janie ; (mai 2001); "Local governance in Britain", Ed : Lavoisier, 256 p. Paperback Etat
- [29] Lebas, M. (1995) « le concept de performance » in *Revue Travail* n° 34, page 137 à 149
- [30] Le Galès, P., (2019). *Gouvernance*. Presses de Sciences Po.
- [31] Lorino Philippe (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- [32] Lorino P. (1996), *Le pilotage de l'entreprise: de la mesure à l'interprétation*, Cohérence, pertinence et évaluation, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris.
- [33] Mandez , (1996), « Le management de la performance dans une multinationale française » in *Actes du VIIème Congrès de l'AGRH sur le thème « performance et ressources humaines »* Page 328
- [34] Marchesnay M. (2000), *Job quality in smaller business firms: the case of French entrepreneurs*, *Rencontres de St Gall*, Lugano, 8p.
- [35] Marchesnay, M., (2011). *Gouvernance et performance des organisations*. *Innovations* n°36, 131–145.
- [36] Marmuse, C. (1989 ), « Performance » in *Encyclopédie de la gestion*, Edition Economica , pages 2194 à 2207.
- [37] Mekdessi, S., Maroun, R., (2014). DE LA GOUVERNANCE VERS LA PERFORMANCE CAS DU MINISTÈRE DES FINANCES. *Lebanese Science Journal* 15, 117–132.
- [38] Mountasir Ahmed, (2018). *Les axes constitutionnels de la bonne gouvernance au Maroc*. [WWW Document]. *Village de la Justice*. URL <https://www.village-justice.com/articles/les-axes-constitutionnels-bonne-gouvernance,28725.html> (accessed 4.25.21).
- [39] Morin, Estelle, Savoie, André, n.d. *L'efficacité de l'organisation*.
- [40] OUAHRAOUI Fatima, n.d. *La performance dans les organisations publiques universitaires Concepts théoriques par rapport à la perception des managers des universités Cas du Maroc*. [WWW Document]. URL <https://revues.imist.ma/index.php/Organisation-Territoires/article/view/19837> (accessed 4.25.21).
- [41] Patrick Dunleavy & Christopher Hood (1994) *From old public administration to new public management*, *Public Money & Management*, 14:3, 9-16.
- [42] Pierre, J., (2000). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. OUP Oxford.

- [43] Pitseys, J., (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 65, 207–228.
- [44] Poissonnier, H., Drillon, D., n.d. Pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines 21.
- [45] Pupion, P.-C., (2011). Nouvelle gouvernance, territoire et performance publique des établissements éducatifs. *Management Avenir* n° 45, 101–106.
- [46] Rapoport, A., (1986). *General System Theory: Essential Concepts & Applications*. CRC Press.
- [47] Salancik G.R. (1995), Review Essay - Wanted: A Good Network Theory of Organization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p.345-349
- [48] Thomas Dietz, Elinor Ostrom and Paul C. Stern ; « The Struggle to Govern the Commons » ; *Science*, 12 December 2003: Vol. 302 no 5652 pp. 1907-1912 DOI: 10.1126/science.1091015
- [49] Turcotte, P. (1997),« Comportement en milieu organisationnel » *Consul* 2000, Editeur Sherbrooke.1997, 658 pages. Page 22
- [50] Venkatraman N., Ramanujam V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, vol.11, n° 4, p.801-814
- [51] Von Bertalanffy , (1955), « General sytem theory. *Yearbook of the Society for General* , vol 1, p. 1-10