



**EVALUATION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA
PERFORMANCE DES PROJETS SOCIAUX : CAS DE
L'INDH AU NIVEAU DE LA PROVINCE D'EL KELAA DES
SRAGHNA**

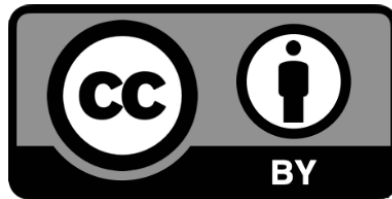
**EVALUATION OF THE GOVERNANCE AND
PERFORMANCE OF SOCIAL PROJECTS: CASE OF THE
NNDI AT THE LEVEL OF THE PROVINCE OF EL KELAA
DES SRAGHNA**

DOI : [10.5281/zenodo.6998146](https://doi.org/10.5281/zenodo.6998146)

AUTEUR

Lamia EL MOUJAHID

**Docteur en sciences économiques
Université Caddi Ayyad, Marrakech - Maroc**



**INSTITUT D'ETUDES SOCIALES ET MEDIATIQUES
معهد الدراسات الاجتماعية و الإعلامية
SOCIAL AND MEDIA STUDIES INSTITUTE**

ورزازات - تلمين - تونز

**ISSN : 2820-6991
DEPOT LEGAL: 2022PE0021**

EVALUATION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA PERFORMANCE DES PROJETS SOCIAUX : CAS DE L'INDH AU NIVEAU DE LA PROVINCE D'EL KELAA DES SRAGHNA



Lamia EL MOUJAHID

Docteure en sciences économiques

**Université Caddi Ayyad, Marrakech -
Maroc**

Résumé

Malgré l'abondance de la littérature sur le concept de la gouvernance et de la performance, on souligne une limite des travaux s'intéressant à la question d'évaluation. Cette limite est liée à la polysémie et la nature de ces deux concepts.

Ce travail constitue une tentative pour l'évaluation de ces deux concepts en se basant sur les projets de l'INDH. L'étude des différents principes de la gouvernance ; nous a permis de voir si ces derniers ont-ils été bien respectés et de déterminer les difficultés rencontrées au niveau de la mise en œuvre ainsi que l'effet de la qualité de la gouvernance sur la performance.

Mots-clés : Gouvernance, performance, évaluation, action publique, acteurs, participation.

EVALUATION OF THE GOVERNANCE AND PERFORMANCE OF SOCIAL PROJECTS: CASE OF THE NHDI AT THE LEVEL OF THE PROVINCE OF EL KELAA DES SRAGHNA

Abstract

Despite the abundance of literature on the concept of governance and performance, we underline a limit of studies focusing on the question of evaluation. This limit is linked to the polysemy and the nature of these concepts. This work is an attempt to evaluate these two concepts based on NHDI projects. The study of the different principles of governance; allowed us to see if the latter were well respected and to determine the difficulties encountered at the level of implementation as well as the effect of the quality of governance on performance.

Keywords: Governance, performance, evaluation, public action, actors, participation.

INTRODUCTION

La gouvernance attire, de plus en plus, l'attention de divers acteurs du développement (chercheurs, politiciens, société civile, décideurs, etc.), et même si sa définition conceptuelle n'est pas encore unanimement acceptée, l'établissement d'une culture de « bonne gouvernance » est devenu une priorité pour l'atteinte des performances des politiques publiques et des différents programmes de développement.

Depuis son apparition dans le lexique des sciences politiques, sociales et économiques, la gouvernance a été employée pour traiter les relations entre le marché et l'État. Elle consiste à traiter la transformation de l'État, de l'action publique et le processus décisionnel afin de faire face au libéralisme économique.

Elle se focalise sur la recherche des facteurs non économiques de développement. De même, les échecs des modèles de développement, tant au niveau économique que social, ont

Lamia EL MOUJAHID

PhD in economics

Caddi Ayyad university, Marrakech - Morocco

entraîné, une nouvelle approche de la question du développement et dépassant la définition classique qui la limite à une croissance économique (productivité accrue, taux de croissance élevé...). En effet, les économistes et les experts du développement pensent aujourd'hui que la création de la richesse est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour réduire la pauvreté, et assurer un développement humain durable.

Dans ce contexte, la Nouvelle Économie Institutionnelle (NEI) est alors apparue ; elle prend en compte dans l'analyse du développement, des facteurs non seulement économiques, mais aussi des facteurs politiques et institutionnels. La Nouvelle Économie Institutionnelle s'est enrichie principalement par les travaux de North (1990). L'auteur considère que « les pays du tiers-monde sont pauvres parce que les contraintes institutionnelles, qui définissent un ensemble de coûts pesants sur les politiques économiques, n'encouragent pas l'activité productive ». L'auteur s'intéresse au rôle de la gouvernance

dans l'atteinte des performances, en particulier, la performance économique.

Conscient de l'importance de la gouvernance dans la gestion des affaires publiques, et de son effet positif sur la croissance et sur la performance de l'économie nationale, le Maroc a accordé, ces dernières années, un intérêt particulier à la consécration des principes et de valeurs de la bonne gouvernance. Cet intérêt s'est manifesté à travers :

- La nouvelle constitution (2011) qui accorde une place de choix à la gouvernance en insistant sur la nécessité de la mise en place des mécanismes de la bonne gouvernance.
- Les Hautes Orientations Royales visant à asseoir les bases d'une bonne gouvernance et à améliorer la qualité des services publics en tant que préalables à l'amélioration des conditions de vie des citoyens.
- La création d'un département ministériel chargé de la gouvernance.

Ainsi, plusieurs facteurs d'ordres socio-économiques et politiques ont contribué à l'émergence de la gouvernance au Maroc. Il s'agit notamment de la mondialisation, de l'échec des réformes socio-économiques entamées par le Maroc au lendemain de l'indépendance, et surtout des effets néfastes du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) des années quatre-vingt.

L'intérêt porté à la gouvernance, s'est traduit par l'instauration d'une nouvelle approche de développement visant le renforcement de la décentralisation et de la déconcentration, comme leviers de base pour de meilleure gouvernance et performance des projets de développement. C'est dans ce contexte

que s'inscrit l'objet de notre travail ; il s'agit d'évaluer le système de gouvernance et d'appréhender les liens entre la gouvernance et la performance des projets au Maroc. Pour ce faire, on va se référer aux projets de l'INDH au niveau de la province d'Elkelaa des Sraghna.

La méthodologie adoptée pour répondre à notre problématique s'articule autour de trois approches différentes mais complémentaires : la première est relative à l'approche hypothéticodéductive qui va du général au particulier, la deuxième est l'approche quantitative qui vise à recueillir les données du terrain à partir de l'utilisation des questionnaires, et la troisième approche qui est d'ordre qualitatif vise à approfondir l'analyse par le biais des guides d'entretien.

Notre travail est organisé en deux grandes parties. Dans une première partie, on va tenter d'appréhender théoriquement le concept de gouvernance et de performance. Dans une deuxième partie, on va s'efforcer d'étudier le mode de gouvernance de l'INDH ainsi que son effet sur la performance.

Notre travail s'achève par une conclusion générale relatant les aboutissements de notre travail et par des réflexions d'ordre théorique et pratique de notre expérience.

1. La méthodologie

1.1 Questions de recherche et d'hypothèses

Notre travail vise à répondre à la question suivante : Dans quelle mesure le système de gouvernance tel qu'il est conçu et mis en œuvre par les collectivités territoriales a-t-il un impact sur la performance en prenant le cas des communes ciblées par

l'INDH au niveau de la province d'Elkelaa des Sraghna ?

Cette problématique est déclinée en trois sous questions :

- 1- Les principes de la bonne gouvernance locale (participation, convergence, transparence, partenariat) tels qu'ils sont définis et reconnus officiellement ont-ils été respectés par les collectivités territoriales ?
- 2- Quelles sont les difficultés rencontrées par les collectivités territoriales pour mettre en œuvre les principes de la bonne gouvernance ?
- 3- Comment la qualité de la gouvernance au sein des collectivités territoriales affecte-t-elle la performance des projets mis en œuvre ?

Les hypothèses relatives à notre problématique se présentent ainsi :

-Hypothèse1 : Les collectivités territoriales, par leurs attributions et moyens financiers et humains, dont elles sont dotées, ont réussi à instaurer les principes d'une bonne gouvernance territoriale.

-Hypothèse 2 : Le mode de gouvernance établi, en tant que système d'action concret, affecte la performance des projets INDH, mis en œuvre par les collectivités territoriales.

1.2. Techniques et outils d'investigation

Nous avons opté pour les questionnaires et les guides d'entretien afin de recueillir les informations et les données susceptibles de répondre à notre

problématique, à nos questions de recherche et à nos hypothèses.

- Un questionnaire adressé aux associations.
- Un questionnaire adressé aux bénéficiaires.
- Un questionnaire adressé aux équipes d'animation communal et de quartier (EAC/Q).
- Un guide d'entretien adressé aux élus locaux des comités locaux de développement humain (CLDH).
- Un guide d'entretien adressé aux membres de la divisions d'action sociale (DAS). Concernant les types de questions posées, nous avons opté, aussi bien pour des questions fermées dans le cas où c'est la précision qui est visée, des questions à choix multiples et des questions ouvertes qui permettent l'approfondissement de l'analyse.

L'observation documentaire est parmi les principales techniques mobilisées dans le cadre de notre travail. Cette technique est largement utilisée dans les sciences sociales, et consiste à la consultation des écrits relatifs aux aspects de recherche. Les écrits mobilisés dans le cadre de ce travail sont les rapports provenant des organismes publics et privés, les articles scientifiques, et les livres.

1.3. Grilles d'évaluation de la gouvernance et de la performance

Pour être opérationnel, nous avons élaboré une matrice d'évaluation intégrant les variables et les sous-variables de la gouvernance et de la performance :

Tableau 1 : variables et sous variables de la gouvernance

Variables	Sous-variables
<i>Participation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La représentativité de la femme, et la représentativité des jeunes au sein des comités. - Nombres d'acteurs, et leur représentativité - La participation des bénéficiaires dans les différentes phases d'élaboration des ILDH. - La connaissance des bénéficiaires relative aux organes, leur composition, rôle. - Traitement des doléances. - Rôle joué par les associations dans les comités de l'INDH - Appropriation des démarches et mécanismes institutionnels par les acteurs. - Maîtrise du cadrage procédural
<i>Convergence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Appropriation du dispositif procédural et institutionnel par les services extérieurs. - L'importance donnée à l'application des démarches INDH. - Représentativités des services extérieurs au sein des organes de l'INDH.
<i>Partenariat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des engagements par les partenaires. - Adéquation des modalités de financement. - Perception sur le partenariat INDH /associations. - Perception sur le pilotage des projets par association
<i>Transparence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux différentes informations. - Publication des différents rapports

L'évaluation de la gouvernance permettra de mettre en évidence la manière de son déroulement, elle permettra également de relever les dysfonctionnements et les contraintes liées à sa mise en pratique au niveau local. Cette démarche nous permettra, enfin de compte, la formulation de propositions concrètes susceptibles de contribuer à la mise en place d'un système de gouvernance locale performant. Nous allons également mener une évaluation de la performance des projets en se basant sur les appréciations des différents acteurs, en particulier, les associations et les bénéficiaires afin de cerner les changements et les évolutions réalisées en matière d'amélioration de conditions de vie.

Tableau 2 : variable et sous variable de la performance

Variables	Sous variables
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - L'accès des citoyens aux services sociaux de base : la santé, l'éducation et les services socioculturels. - Amélioration de revenu par les AGR. - Amélioration de revenu des femmes.
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources nécessaires à la réalisation des projets et à l'atteinte des résultats sur le plan financier et humain

1.4. Le déroulement de l'enquête.

Le déroulement de notre enquête de terrain s'est effectué en trois phases qui se présentent comme suit :

Phase I : Préparation de l'enquête

Phase II : Déroulement de l'enquête et saisie des données

Phase III : Analyse des données (avec le logiciel Excel et SPSS) et présentation des résultats

1.5. Echantillonnage :

Les communes ciblées en tant que champ spatial de l'étude :

Tableau3: Les communes ciblées par l'INDH au niveau de la province d'ElKela des Sraghnas :

Communes rurales	Communes urbaines
Hiadna- Sidi Hettab- Essahrij - Sour Al aaz- Errafiya -Jouala - Od zerrad -Od khalouf -Od cherki - Eddachra -Od al gharne -Od lakhda	- Kela des Sraghna - Attaouia

Notre échantillon comprend toutes les communes ciblées par l'INDH :

Tableau 4 : Echantillonnages

Organes	Méthodes d'échantillonnage	Nombres
Communes	Recensement : toutes les communes ciblées par l'INDH	14 communes
DAS	Tous les membres de la DAS	9 membres
CLDH	Tous les membres du CLDH	14 membres
EAC- Q	Tous les membres des EAC-Q	12 membres (EAC) +5 membres (EAQ)
Associations	Méthodes proportionnelles : stratification basée sur la nature des projets (AEP, Electrification, scolarisation, santé, situation de précarité, animation socioculturelle et sportive, et AGR).	94 présidents d'association.
Bénéficiaires	Méthodes proportionnelles : stratification basée sur la nature des projets.	600 Membres : (100 bénéficiaires d'AGR et 500 bénéficiaires des autres projets)

Pour la DAS, le guide d'entretien a été adressé à tous les membres, soit 9 personnes. Concernant les CLDH, le guide d'entretien est adressé aux 14 présidents de commune. Pour les EAC/Q nous avons adressé notre questionnaire à tous les responsables; au nombre de 17.

Concernant les associations, notre échantillon est constitué de 94 associations bénéficiaires de projets de l'INDH. Notre questionnaire a été adressé aux présidents des associations retenues. Nous avons opté pour la méthode proportionnelle et la stratification des associations par type de projet selon le souci de représentativité.

Le choix de l'échantillon des bénéficiaires a été également fait au niveau des communes ciblées sur la base d'une stratification par type de projet. L'échantillon retenu s'élève à 600 bénéficiaires (100 bénéficiaires d'AGR et 500 bénéficiaires selon les différents projets.

2. Cadre théorique et conceptuel : Étymologie, définitions, évaluation et théorie.

2.1 Étymologie

Le terme gouvernance, venant du latin *Gubernare* et du grec *Kubernân*, signifie « la manière de diriger et de piloter un navire ou un char » (Gobin, 2007). Il a possédé deux significations différentes notamment l'action d'exercer un pouvoir politique », et celle « de diriger quelqu'un ou quelque chose » (Gobin, 2007).

Le terme gouvernance a été employé au XIII^e siècle, dans la langue française, comme un synonyme du gouvernement, ils indiquaient « l'art ou la manière de gouverner » (Gobin, 2007). C'est au XIV^e siècle qu'il est passé dans la langue anglaise, donnant naissance au terme

Gouvernance désignant « l'action ou la manière de gouverner » (Gobin, 2007). Ensuite, ce terme est tombé en désuétude.

Le terme a refait surface dans la langue anglaise vers les années 1930 dans un contexte nouveau notamment celui de l'entreprise à travers l'expression : la gouvernance d'entreprise. En effet, cette expression a été utilisée en 1937 par l'économiste Coase dans son fameux article « la nature de la firme » pour désigner les dispositifs par lesquels les firmes assurent une coordination efficace des échanges. La gouvernance indique « un processus et un système en réseau gérant les relations et les liens entre acteurs unis dans l'objectif de créer un profit ou une meilleure gestion » (Coase, 1937), cette gouvernance se caractérise par une gestion non hiérarchique dans laquelle les employés sont associés à la dynamique managériale.

Sous l'influence du libéralisme et de la nouvelle gestion publique en 1980, la vision de la gouvernance du secteur privé s'est progressivement développée dans la science politique et administrative. Il vise « à adapter les méthodes de management de l'entreprise au secteur public et donc à l'État » (Edau, 2014)

En 1990, le concept de bonne gouvernance est apparu dans le champ de relations internationales. Il a été employé notamment par les institutions de Bretton Woods afin d'aider les pays en voie de développement de sortir de leur crise liée à l'échec des plans d'ajustement structurels. La bonne gouvernance est considérée, selon ces institutions, comme une nouvelle vision de gestion publique qui préconise la diminution du rôle de l'État, autrement, il s'agit d'un appel vers un affaiblissement du rôle de l'État providence.

2.2 Définitions du concept

La définition du concept de gouvernance est une tâche très difficile. En effet, la gouvernance est un concept polysémique revêtant plusieurs sens et ne faisant pas l'unanimité des chercheurs. Malgré ces difficultés, nous pouvons présenter deux approches

2.2.1 La gouvernance est un mode de coordination parmi d'autres

Les partisans de cette approche considèrent la gouvernance comme un mode de coordination parmi d'autres ; elle n'est qu'une alternative aux échecs des anciens autres modes ; elle ne change pas totalement le mode d'intervention de l'action publique.

La gouvernance est définie comme « une innovation de la recherche en sciences sociales pour décrire une pratique sociale qui n'a guère changé qu'à la marge » (Boudon & Bourricaud, 2000). Cette définition se joint à celle du paradigme proposé par les auteurs, qui définissent le paradigme comme « ensemble de propositions ou d'énoncés métathéoriques portant moins sur la réalité sociale que sur le langage à employer pour traiter la réalité sociale » (Boudon & Bourricaud, 2000).

En effet, la perspective systémique remet en cause cette approche. Elle considère que l'ajout d'un élément au système incite à une reconstitution de tous d'où le développement de la deuxième approche.

2.2.2 La gouvernance comme un nouveau mode de gouvernement

La gouvernance, dans cette deuxième approche, désigne un nouveau mode de gouvernement destiné à remédier aux déficits de la légitimité et de l'efficacité

de l'État. Dans ce cas, la gouvernance n'est pas considérée seulement comme une simple innovation sémantique ou un enrichissement de l'action publique mais plutôt, une transformation de celle-ci dans son ensemble. Cette définition se joint à celle du paradigme proposé par Kuhn. Selon cette définition, la gouvernance est considérée comme étant « les découvertes scientifiques universellement reconnues qui, pour un temps, fournissent à une communauté de chercheurs des problèmes types et des solutions » (Kuhn, 1962). La polysémie et l'ambiguïté autour de ce concept ne constituent pas un problème devant son utilisation puisque « combien un paradigme peut être limité, tant en envergure qu'en précision, au moment de sa première apparition » (Kuhn, 1962). Ce qui est intéressant, ce n'est ni son explication ni sa précision, mais qu'il apporte « le moyen de choisir des problèmes dont on peut penser qu'ils ont une solution » (Kuhn, 1962).

L'auteur insiste sur les fonctions normatives en insistant sur le fait qu'elles développent également une théorie, une méthode et des critères d'évaluation.

En outre, la gouvernance va au-delà de cette réflexion du paradigme, elle est considérée comme un référentiel, c'est-à-dire « une image sociale de toute la société, c'est-à-dire une représentation globale autour de laquelle vont s'ordonner, se hiérarchiser les différentes représentations sectorielles » (Jobert & Muller, 1987). Quel que soit la nature de l'acteur, ou le secteur auquel il appartient, il doit agir en fonction d'une représentation partagée dans toute la société.

2.2.3 Définitions proposées par l'organisation internationale

Plusieurs institutions ont tenté de

proposer une définition de la gouvernance notamment la Banque mondiale, OCDE, PNUD

, BERD, etc. toutes les définitions proposées, dans ce sens, s'inscrivent dans la vision normative de la gouvernance. Dans le cadre de ce travail, on va se baser sur les définitions du PNUD vu qu'elles s'inscrivent dans le cadre de notre problématique.

Définitions 1

Pour Le PNUD « une bonne gouvernance signifie désormais un cadre de gestion publique fondé sur la primauté du droit, un système de justice juste et efficace et une large participation populaire dans le processus de gouvernement et de gouvernance. Cela nécessite la mise en place de mécanismes pour maintenir le système, pour responsabiliser les gens et leur donner une réelle appropriation du processus » (PNUD, 2006).

Définitions 2

La gouvernance est également définie par le PNUD comme : « l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui englobe les structures organisationnelles et les activités des gouvernements centraux, régionaux et locaux, du parlement, du pouvoir judiciaire, ainsi que des institutions, des organisations privées et publiques et des individus composent la société civile, dans la mesure où ils participent et influencent activement la formulation des politiques publiques qui affectent les citoyens » (PNUD, 1996).

Cette conception ne donne aucune précision sur la nature des relations qui se forment, ni sur le sens des politiques qui en découlent. La gouvernance selon

cette vision correspond aux normes de fonctionnement des institutions internationales.

Ces normes sont multiples, nous pouvons donc les regrouper comme suit. Une bonne gestion de l'action publique vise à respecter les principes suivants notamment : la participation, le partenariat, la convergence, la transparence et la réédition des comptes et l'efficacité et l'efficience.

2.3. Évaluation de la gouvernance

La littérature témoigne de la faiblesse des travaux portant sur l'évaluation de la gouvernance, et jusqu'aujourd'hui nous n'avons pas un cadre approprié de l'évaluation de la bonne gouvernance locale. Ce qui est intéressant pour chaque appréciation de la gouvernance, c'est de présenter une série de critères qui vont la conduire. Bien qu'il existe plusieurs définitions de la gouvernance, certains principes fondamentaux de la bonne gouvernance locale font l'objet d'un consensus généralisé notamment : La participation, le partenariat, la convergence, la transparence et la réédition des comptes, l'efficacité et l'efficience

2.3.1. L'approche participative et la bonne gouvernance

La vision descriptive de la gouvernance se réfère aux mécanismes d'exercice du pouvoir dans une société donnée, selon cette vision « le pouvoir est réparti entre plusieurs institutions et la gouvernance se réfère à l'ensemble des interactions entre acteurs de natures différentes y compris les groupes d'intérêt et les citoyens concernés par l'action » (Hermet et al., 2005).

Du point de vue prescriptif, la gouvernance est « l'ensemble des mécanismes de pouvoir dont devrait se

doter une société donnée » (Marcou, 2006), nous pouvons les appeler : les principes de la bonne gouvernance. Ces principes intègrent « la participation, qui est reconnue comme un principe important de la bonne gouvernance. Cela signifie que la gouvernance est essentiellement liée à la participation des citoyens dans les prises de décisions » (Defarges et al., 2008). La participation vise à rassembler l'ensemble des acteurs ; elle n'est pas liée uniquement à l'expression d'une confiance à un moment donné ; elle s'agit d'un processus continu.

En plus de ces deux visions sur la gouvernance et la bonne gouvernance, il est intéressant de se concentrer sur la mise en œuvre des mécanismes de la participation. D'où le recours à une approche prospective.

En effet, la bonne participation est une condition de la bonne gouvernance à condition qu'elle remplisse certaines conditions notamment, la bonne représentativité des acteurs, l'amélioration de l'information : la participation s'apparente ici un autre principe de la gouvernance : la transparence, l'éducation publique afin de permettre une certaine compréhension des problèmes et une capacité d'envisager des solutions : il faut améliorer l'information et la formation, le recours à l'internet pour avoir l'avis des personnes concernées est très intéressant afin d'éviter les coûts qui peuvent être générés (temps, moyens financiers, etc.), et l'amélioration de « la portée de la participation » : il faut transformer la consultation en décision. Cependant, ces conditions sont limitées par plusieurs éléments notamment : la faible participation des acteurs, l'instrumentalisation de la participation, la portée de la participation, et finalement la prévalence des intérêts particuliers.

2.3.2. La convergence

La convergence, comme étant un indicateur de gouvernance, permet de développer des projets concertés basés sur une approche intégrée du développement. En effet, « De plusieurs dysfonctionnements cités dans l'évaluation des programmes découlent de la faiblesse de la convergence » (Véganzonès et al., 2011). Le Maroc place dans son nouveau modèle de développement la convergence et la cohérence comme une priorité.

L'examen de la convergence notamment « dans son contexte économique, politique et social, ainsi que les consultations de l'ensemble des acteurs et l'exploitation des analyses existantes, a permis d'identifier que la faible convergence est l'un des nœuds systémiques à l'origine de l'essoufflement de l'ancien modèle de développement » (CSMD, 2021).

2.3.3. La transparence et le partage d'information

La transparence est « le processus par lequel les informations, les décisions et les actions sont rendues accessibles, visibles et compréhensibles » (Report of the working group of transparency and accountability, 1998). Elle s'agit « d'un critère essentiel de la mesure de la gouvernance et de la réussite des projets » (Munaoz et al., 2000). La littérature a permis d'identifier trois éléments essentiels contribuant à la transparence dans la réalisation des projets :

- **La communication** : elle est liée à « la nécessité de disposer d'un système d'échange entre les acteurs » (Geisler et al, 1993). Une communication continue, fréquente, permet aux acteurs « la possibilité de créer un terrain

d'entente et de développer des actions communes, par conséquent, elle permet de faciliter la coopération » (Van De Ven et al., 1984). Une communication est un facteur clé d'amélioration de la confiance. La disponibilité de l'information et son exactitude permettent de réaliser les tâches plus efficacement, d'augmenter la satisfaction et enfin de réussir le partenariat ou le projet.

- **Le contenu de l'information :** L'information est très large. Les acteurs doivent avoir la possibilité d'accès à une formation complète ; c'est-à-dire toute l'information par rapport à leurs décisions.
- **La qualité de l'information :** les éléments définissant la qualité de l'information sont : l'exactitude, la clarté, la pertinence, la disponibilité et la véracité des informations échangées » (Brulhart, 2002).

2.3.4. Le partenariat

Selon le nouveau petit robert, le partenariat signifie une « Association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune » (le petit Robert, 1997). Le partenariat est une relation privilégiée basée sur un projet partagé entre deux ou plusieurs organisations et se manifestent par l'échange formalisé de personnes, d'informations ou de ressources ». Le partenariat est considéré comme une collaboration entre les différents acteurs de développement. D'après cette définition, le partenariat est une forme de collaboration qui permet d'élaborer des stratégies communes pour faire face aux problèmes de sous-développement. Le partenariat est basé sur un échange entre différents partenaires. Cet échange comprend l'information, l'expérience, la compétence et les méthodes d'intervention.

Le partenariat est « une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation » (Barreyr, 1995). Pour Berger, le partenariat désigne « L'expression d'une coresponsabilité basée sur les convergences stratégiques qui conduisent (les partenaires) à dépasser les relations d'aides et d'assistance. Le partenariat, poursuit-il, devient à la fois participation aux risques et recherche d'alliances avec les acteurs capables de produire des processus de développement » (Berger, 1996). Le partenariat est un projet commun entre différents partenaires, il est fondé sur des liens non hiérarchiques, basé sur une logique horizontale. Ce projet de partenariat vise à répondre à un besoin ou un problème existant.

2.3.5. Efficacité et efficience

L'efficacité et l'efficience sont des indicateurs d'évaluation de la gouvernance et de la performance. En effet, la mesure de performance a été réduite aux aspects financiers. Cette mesure a reposé sur des indicateurs quantitatifs afin d'évaluer les processus et les réalisations. Mais, les indicateurs quantitatifs financiers ne sont pas capables de traduire toutes les réalités, surtout quand il s'agit de la performance de l'action publique, dont la dimension financière est reléguée au second plan (Seghir et al., 2012).

La performance des projets sociaux vise « la réalisation des objectifs, des résultats et de la création de la valeur au niveau économique et social » (Seghir et al., 2012). Pour les entreprises la création de la valeur correspond aux

profits réalisés, alors que dans le secteur public, la valeur est liée à l'amélioration des services fournis aux citoyens. La finalité recherchée dans le secteur public est liée «à la satisfaction de l'intérêt général» (Galdemar et al., 2012).

Des méthodes de managements utilisés dans le secteur privé sont étendues vers le secteur public. Ces méthodes constituent le courant du Nouveau Management Public (NMP), qui est apparu au début des années 80. Ce courant s'appuie sur la relation entre la décision politique et le processus de son application, c'est-à-dire, la gestion. En effet, ce courant fait une séparation entre la pertinence et l'efficacité de la politique. Une très bonne décision peut être réduite par une application inefficace, alors qu'une mauvaise décision peut être appliquée avec efficacité. La mesure de la performance doit inclure l'efficacité des décisions mais doit prendre en considération également l'efficacité des choix dans la gestion. Dans ce sillage, le NMP présente une série d'indicateurs de performance mesurant la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et l'impact des décisions et la satisfaction des clients. Ces critères constituent l'outil principal de mesure de performance des projets réalisés par l'action publique. Dans le cadre de ce travail, on va essayer d'analyser l'efficacité et l'efficacité.

- **L'efficacité** : Elle est relative à l'atteinte des objectifs ; c'est « la capacité d'atteindre des objectifs fixés » (Zewo, 2011). L'efficacité vise à répondre à la question suivante : dans quelle mesure les effets obtenus sont-ils conformes aux objectifs retenus et aux effets attendus ?
- **L'efficacité** : elle est liée à l'utilisation rationnelle des moyens. Elle est définie comme l'obtention des résultats fixés,

l'atteinte d'objectif sous la contrainte des coûts. Cette notion repose sur «la relation entre les moyens et les résultats et pose la question de minimisation des coûts» (Galdemar et al., 2012).

Les questions auxquelles il faut répondre sont : Quels moyens (matériels, humains, financiers) ont été utilisés ? Les effets obtenus sont-ils en concordance avec l'ensemble des moyens mobilisés ? Pourrions-nous atteindre les mêmes résultats à moindre coût ?

L'efficacité et l'efficacité sont indépendantes. Nous pouvons atteindre l'objectif à un coût élevé et inversement, nous pouvons minimiser les coûts sans pouvoir atteindre l'objectif fixé. Alors que les notions d'efficacité et de pertinence sont liées entre elles. Pour être efficace, il faut un minimum de pertinence.

2.4. La théorie mobilisée : La nouvelle économie institutionnelle selon North

Plusieurs théories ont été mobilisées pour expliquer la relation entre la gouvernance territoriale et la performance de l'action publique. Dans ce travail nous allons essayer de présenter l'apport de la NEI et plus particulièrement les travaux de North (1990).

Pour North, les institutions sont indispensables pour la croissance économique et pour la productivité. Pour l'auteur le cadre institutionnel, ne contribue pas seulement à l'augmentation de la productivité mais il permet également de tirer profit celle-ci par tout le monde (non seulement aux privilégiés) à travers des accords et des contrats.

North a illustré bien la nécessité du système de gouvernance dans un pays pour sa réussite et de son développement. Il considère que la théorie économique néoclassique n'a pas été conçue pour montrer comment obtenir la croissance économique mais plutôt pour expliquer le fonctionnement des marchés développés et la manière d'améliorer la performance de ces marchés. Or la question doit se poser sur l'efficacité des marchés, c'est-à-dire, que nous devons créer des marchés politiques. Parce que ces marchés qui mettent en place les règles du jeu au niveau économique et leur mise en application.

Trois principales faiblesses de la théorie néoclassique ont été soulevées par North : premièrement, la théorie n'anticipe pas les problèmes éventuels, elle suppose que les marchés fonctionnent d'une manière parfaite. Deuxièmement, le caractère statique, la théorie néoclassique n'intègre pas la notion du temps et la manière dont les hommes apprennent avec l'expérience. Finalement et troisièmement, le cadre ergodique, c'est-à-dire que la théorie ne se préoccupe pas des changements fondamentaux au fil du temps. Toutes ces faiblesses selon North peuvent être surmontées par la création des institutions.

En effet, les institutions sont des systèmes d'incitation qui dictent le comportement humain à travers la présentation de sanctions et de récompenses en échange de certaines activités. Les institutions sont constituées par des règles officielles, de contraintes informelles et enfin ; de la mise en application, c'est-à-dire, la manière d'appliquer aussi bien les règles officielles que les normes informelles de comportement.

C'est l'effectivité de la mise en

application qui contribue à l'amélioration de la performance institutionnelle. Donc, il est intéressant de comprendre le contexte, c'est-à-dire, la culture, l'histoire, et les croyances. Cela rend capable d'évaluer les domaines qu'il faut améliorer. Donc c'est la règle de jeu qu'il faut travailler. Pour North, la modification ou le changement de la règle de jeu requiert une meilleure compréhension de l'histoire et des connaissances suffisantes sur le fonctionnement des systèmes.

North a souligné l'importance de l'intentionnalité humaine, qui consiste aussi à déterminer comment les gens perçoivent le monde, et comment les gens font des choix. L'économie standard suppose que les individus sont bien informés, qu'ils disposent de toutes les alternatives et qu'ils agissent sur la base d'un simple calcul logique. Mais ce qui est important pour la NEI est le système de croyances de ces individus. Ce système forme la structure d'incitation, donc, il est extrêmement important de les comprendre.

La NEI marque également le passage de l'échange personnel à l'échange impersonnel. North défend la notion de l'échange impersonnel qui exige que l'on change fondamentalement la règle du jeu pour pouvoir coopérer avec des inconnus. Ces échanges nécessitent également un système politique qui mettra en place les règles nécessaires et les systèmes d'application (un système judiciaire et juridique qui fera respecter la mise en œuvre des contrats dans le temps et l'espace).

La NEI s'intéresse directement à la nature des institutions et des systèmes de croyances comme des éléments nécessaires à la réussite. Premièrement, il faut comprendre comment fonctionne l'économie, pour ce faire, il faut

comprendre et évaluer les coûts de l'interaction humaine. Il s'agit des coûts de transaction, des coûts d'exécution des contrats. Et c'est le début de la sagesse, parce qu'en absence de l'évaluation, la compréhension des entraves institutionnelles devient difficile ce qui conduit une augmentation des coûts de transaction.

North avance que les PED sont pauvres « parce que les contraintes institutionnelles, qui définissent un ensemble de coûts pesants sur les politiques économiques, n'encouragent pas l'activité productive », les institutions sont donc, des dispositifs de régulation mises en place par les agents pour minimiser les coûts de transaction et atteindre les meilleures performances.

Pour ces pays, les problèmes de pauvreté et des inégalités de chances sont multiples, les gens n'ont pas le même statut. Donc, il faut améliorer la structure du marché pour améliorer le sort des personnes qui ne profitent pas de l'égalité de chance. Il est indispensable d'élever le niveau des connaissances et des compétences des pauvres. Les pays qui ont réussi à rattraper leur retard et ont atteint la croissance économique ont tous augmenté leurs performances. Plusieurs pays comme, la Corée du Sud et Taïwan, ont beaucoup investi dans l'éducation et les capacités humaines pour être plus productifs et tous les groupes de la société en profitent.

3. La gouvernance des projets de l'INDH : État de lieux

Après avoir présenté le cadre conceptuel et théorique, on va tenter dans cette partie d'évaluer la gouvernance des projets de l'INDH en prenant le cas des communes ciblées par l'INDH au niveau de la province d'El kelaa des Sraghna. Cette évaluation consiste à examiner les critères qui sont appropriés à la

philosophie des projets de l'INDH. Ces critères sont issus de la littérature et des manuels des procédures de cette initiative.

3.1. La culture de l'approche participative

Le premier critère est celui de la participation. Pour voir dans quelle mesure les communes ciblées par l'INDH ont pu instaurer une véritable culture participative au niveau local, trois éléments sont analysés :

L'appréhension du cadrage procédural et institutionnel

L'appréhension du cadrage procédural et institutionnel, sera faite à travers l'étude de deux éléments essentiels :

- Le premier élément concerne la composition des organes de gouvernance (l'effectif des membres, la représentativité des acteurs, le respect de la composition tripartite, les modalités de prise de décision et de fonctionnement, et les relations entre les différents organes de l'INDH).
- Le deuxième élément concerne la maîtrise du cadrage procédural lié aux manuels de procédures

Le résultat de notre enquête de terrain révèle les éléments suivants :

- Le non-respect du maximum 15 membres, de la composition tripartite (Élu, État, et association), et la faible représentativité des jeunes et des femmes dans le comité de l'INDH.
- Malgré le rôle du comité local de développement humain dans l'élaboration des initiatives locales de développement humain, il se trouve sans pouvoir réel devant le comité provincial de développement humain à qui revient la décision de rejeter ou

d'accepter les projets.

- Le fonctionnement des comités notamment les équipes d'animation communale et de quartier chargées d'élaborer les diagnostics participatifs est freiné par plusieurs handicaps (financier, matériel, humain, etc.).

Le degré d'assimilation et d'application des manuels n'a pas atteint le niveau souhaité et interpelle sur les compétences d'acteurs, et l'efficacité des formations.

Les capacités des acteurs concernés

Les missions qui incombent aux acteurs locaux nécessitent un certain niveau d'instruction, et des compétences spécifiques qui doivent être renforcées par des formations adéquates afin de répondre aux exigences de la bonne gouvernance.

Cependant, les résultats de notre enquête de terrain nous ont permis de constater que le niveau d'instruction des acteurs locaux surtout les élus est l'un des problèmes majeurs qui reste à combler.

Concernant les formations programmées par l'INDH, nos interlocuteurs ont souligné de multiples carences, en terme qualitatif et quantitatif, liées principalement au choix des thématiques, les personnes ciblées, les conditions de déroulement, les capacités des formateurs, etc.

Quelques verbatims :

« Faut mobiliser des experts pour former les membres d'une façon continue, réaliser des formations pratiques, encourager les formations par thème de projet, réaliser et encourager des visites d'échange nationales et internationales... ». Entretien mené avec les membres de la DAS (2017)

« Les formations doivent viser tous les membres des organes de gouvernance de l'INDH, et doivent être faites selon les besoins exprimés et en convergence avec les orientations de l'INDH ». Entretien mené avec les membres de CLDH (2017).

« Le renforcement de capacités doit être classé comme une priorité. Les formations doivent être bien planifiées en termes de qualité et de quantité ». Entretien mené avec les membres des EAC/Q (2017).

L'appréciation des processus participatifs initiés

L'appréciation des processus participatifs initiés a été faite à travers :

- L'étude de la composition des comités de l'INDH par Sexe et par âge : comme nous avons déjà souligné, la répartition par sexe et par âge des comités de l'INDH est loin de répondre aux attentes.

- L'implication des acteurs dans les différentes phases du montage de projet notamment dès la phase préparatoire à l'évaluation participative. La participation n'a pas encore atteint un niveau suffisant : Elle ne répond pas aux exigences d'une approche participative rigoureuse. La communication de proximité est défailante. Nous soulignons l'absence de mécanismes facilitant la participation. La question ne se limite pas seulement à l'existence de ces mécanismes mais touche également à leur efficacité.

Le rôle des associations au sein des comités locaux consiste à participer dans tout le processus de prise de décision (information, consultation, concertation, négociations, prise de décision, réalisation, et évaluation participative) ; cependant nos interlocuteurs ont déclaré

qu'ils ne sont pas intégrés dans toutes les étapes de prise de décision ainsi qu'ils n'ont aucun effet sur les décisions prises. Ce constat, s'explique par deux causes ; la première est liée à l'absence d'une démocratie de base réelle, la seconde est liée à la fragilité du tissu associatif.

3.2. Le partenariat

Le partenariat est un élément indispensable pour la réalisation des projets locaux de développement. Si le développement, depuis longtemps, était une affaire exclusive de l'État, aujourd'hui, le recours aux partenariats est une condition nécessaire pour la réussite des projets.

Dans ce sens, on a procédé par l'analyse de différentes conventions réalisées, ainsi que les différentes modalités de financement proposées. L'analyse a montré le rôle intéressant de l'État dans le financement de projet de l'INDH ; la grande contribution a été toujours assurée par l'État

Concernant les modalités de financement proposées par l'INDH, 62% de nos interlocuteurs déclarent qu'elles ne sont pas adéquates; les membres de bureau de l'INDH doivent penser à assurer une souplesse quand qu'il s'agit de distribution de fonds.

Concernant le respect des engagements par les différents partenaires, 70% des acteurs associatifs avancent qu'ils ne sont pas du tout satisfaits du comportement irresponsable de la majorité des partenaires. Ce constat se reflète sur la performance des projets réalisés au niveau des communes. Le partenariat doit également s'élargir à d'autres acteurs locaux notamment l'université et les instituts de formation.

3.3. La convergence

L'appréciation de la convergence a été faite à partir de l'analyse de la cohérence et la synergie entre l'action publique et l'INDH et le rôle des organes de gouvernance dans le pilotage. D'après les résultats, nous avons constaté que :

- Les services déconcentrés de l'État ne sont pas bien préparés pour une appropriation de la dynamique de l'INDH.
- L'importance accordée à l'agenda d'exécution des projets sur la préparation et l'application des mécanismes adaptés à cette initiative.
- La composition tripartite des comités (élus, associations, services extérieurs) est déséquilibrée. Parfois on note l'absence des représentants des services extérieure qui sont chargés d'assurer la convergence.

L'INDH a été considérée par les bénéficiaires ; soit 70% comme une occasion qui permet la mobilisation des ressources financières et rarement comme porteuse d'une démarche et d'une méthodologie. Ce constat n'est pas conforme avec l'esprit de l'INDH visant le renforcement des principes de la bonne gouvernance et surtout de la convergence et de la synergie.

3.4. La transparence

La promotion de la transparence et de la reddition des comptes est parmi les préoccupations majeures de la gouvernance de l'INDH.

La transparence est mesurée à travers la communication notamment par l'existence d'un système d'information ainsi que par le degré d'accès à l'information.

Cependant, au niveau de la province d'El Kelaa des Sraghna, on souligne

l'inexistence d'un système d'information et de partage. Ce qui montre une accessibilité difficile aux données sur l'INDH par les différents acteurs. Concernant le degré d'accès à l'information, les avis sont partagés selon les choix proposés. Par ailleurs, le degré d'accès aux études d'impact est quasiment nul, ce constat est expliqué par la non réalisation des études d'impact par la province depuis le lancement de l'INDH.

3.5. L'efficacité et l'efficience

L'efficacité permet de mesurer les effets obtenus des actions entreprises et de voir si elles sont accordées avec les objectifs retenus et aux attentes.

L'accès aux services sociaux de base

En matière de santé, malgré les efforts déployés, les appréciations sont relativement négatives. Les conditions d'accès doivent être améliorées ; 33% de nos interlocuteurs avancent que l'accès aux services de santé de base est difficile. À la question d'accès s'ajoute également la question liée à la qualité des services. Nos interlocuteurs ont souligné plusieurs carences liées essentiellement aux faiblesses des équipements nécessaires, à la non-qualification, à l'indisponibilité et à la rareté des ressources humaines.

Cependant, en matière d'accès à l'éducation, les appréciations sont relativement positives, 80% de nos interlocuteurs ont avancé que l'accès à l'éducation est très facile. L'INDH a joué un rôle intéressant en matière d'accès à l'éducation.

Consciente, du rôle important des équipements socioculturels et sportifs pour les jeunes, l'INDH a lancé plusieurs projets et actions concernant l'animation socioculturelle et sportive. Ces projets

visent l'insertion socioculturelle des jeunes. Les appréciations de nos interlocuteurs en matière d'accès sont relativement positives dans la mesure où 30% de nos interlocuteurs ont avancé que l'accès à ces services est très facile et 25% ont avancé qu'il est facile. Cependant, des carences ont été soulignées en termes de fonctionnement, de durabilité et aussi en termes de leur concentration. Ces dysfonctionnements sont liés à :

- La faible qualité de partenariats conclus en termes de ressources humaines et financières.

- La faible qualité de diagnostics participatifs ce qui s'est traduit par une faible représentativité de différentes catégories sociales (femmes, jeunes, personnes en situation de handicap).

- La non-convergence entre le projet INDH et les autres projets liés aux orientations de l'État.

Et L'accès aux revenus surtout par femme pour les bénéficiaires d'AGR

En matière d'accès aux revenus, les appréciations sont relativement positives. Certaines AGR ont permis aux bénéficiaires d'avoir accès à un revenu, soit 62% des bénéficiaires questionnés. Cependant, des appréciations négatives ont été avancées par rapport au niveau du revenu dégagé (40% le voient faible, 33% le jugent moyen et 27% le considèrent élevé), à la durabilité des AGR, à la commercialisation des produits, et aussi à l'inadéquation de l'activité avec les conditions climatiques.

Pour l'efficience, l'appréciation de l'efficience est jugée par le rapport entre les moyens humains et financiers mis en œuvre et les résultats de l'action.

D'après les résultats de l'enquête, 60%

des associations ne disposent pas d'un local. Concernant les équipements de base nécessaires à l'exercice de l'activité 70% de locaux sont électrifiés et liés au réseau de l'eau potable. Cependant 20% seulement disposent de moyens de transport, ce qui engendre des coûts supplémentaires afin de commercialiser les produits

L'efficacité des projets est mesurée par leur fonctionnement et la durabilité ; plusieurs projets se trouvent, sont inachevés, sont complètement délaissés pour des raisons liées à la faiblesse des ressources financières et des ressources humaines (le cas d'AGR d'apiculture de la commune Sour AL aaz, le centre multifonctionnel de la commune Lattaouia, le centre multifonctionnel de la commune Hiadna, le centre multifonctionnel de la commune Sidi EL Hettab, etc).

CONCLUSION

Malgré l'abondance de la littérature sur le concept de la gouvernance et de la performance, on souligne une limite des travaux s'intéressant à la question d'évaluation. Cette limite est liée à la polysémie et la nature de ces deux concepts.

Ce travail constitue une tentative pour l'évaluation de ces deux concepts en se basant sur les projets de l'INDH. L'étude des différents principes de la gouvernance ; nous a permis de voir si ces derniers ont-ils été bien respectés et de déterminer les difficultés rencontrées au niveau de la mise en œuvre ainsi que

l'effet de la qualité de la gouvernance sur la performance.

D'après le résultat de notre enquête, on a constaté que la variable matrice de la réussite des projets réalisés est incontestablement la démarche participative, non seulement dans la conception des projets, mais également, dans leur mise en pratique ; en effet, la réalisation d'un diagnostic participatif avec rigueur impliquant, l'ensemble des acteurs locaux (collectivités territoriales, acteurs associatifs, acteurs privés) est la clé de réussite. En fait, les projets réussis sont ceux qui ont répondu aux exigences de l'approche participative, dans la mesure où ils reflètent l'expression réelle des populations locales en termes d'accès aux services de base (santé, éducation, eau potable, électrification, etc.).

Le Maroc doit bâtir un référentiel de son intervention. Ce dernier doit être fondé sur une nouvelle doctrine organisationnelle autour du rôle de l'État et sur une clarification des interactions et des responsabilités des acteurs. Il doit, en effet, inclure les mécanismes renforçant la transparence et la confiance. Un système d'information est devenu une question d'urgence.

La cohérence et la convergence sont également des éléments intéressants pour atteindre la performance dans la mesure où elles permettent la priorisation des projets et des actions, la prise en compte de la limite en termes de ressources et de capacités, et une meilleure coordination des sujets transverses.

BIBLIOGRAPHIE

- BARREYR, J.Y. (1995). *Dictionnaire critique de l'action sociale*. Paris. Bayard. 637p.
- BERGER, M. (1996). Vers des partenariats renouvelés. In vers des partenariats renouvelés, regards. Comptes rendus . Paris.CCFD. p : 8.
- BRULHART, F.(2002). *Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaire et prestataires logistiques*. Revue finance, contrôle et stratégie. Vol 5. N °4. P : 51
- Coase R. (1937) . *The nature of the firme* .Revue Economica. Vol 4. N°16. PP: 386-405.57
- EDau,E. (2014) . *Gouvernance*. Nicolas Kada éd., Dictionnaire d'administration publique . Presses universitaires de Grenoble. P : 249
- GALDEMAR, V. GILLES, L. SIMON, M. (2012). *Performance, efficacité et efficience : les critères d'évaluation des politiques sociale sont-ils pertinents ?*. Revue Cahier de recherche. n° C299, 80p
- GEISLER, E. FURINO, A. (1993). *University –industry –government cooperation : Research horizons*. International Journal of Technology Management.Vol 8 . N °6- 8.P : 802
- GOBIN, C. (2007). *Gouvernance* .Revue Quaderni. N° 63. P : 54.
- HERMET, G. *La gouvernance serait-elle le nom de l'après-démocratie ? L'inlassable quête du pluralisme limité*. In HERMET G. KAZANCIGIL A. PRUD'HOMME JF. (2005). *La gouvernance : un concept et ses applications*. Paris. Ed. Karthala, coll. Recherches internationales. P:35
- JOBERT, B. MULLER, P. (1987). *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*. Paris. PUF. p: 26.
- KUHN,T.(1962).*The structure of scientific revolution*. International Encyclopedia of Unified Science.Vol2. N°2. P: 11.
- L'AFIGESE-CT, l'ACUF et l'INET. (2006). *Guide sur la performance des collectivités territoriales : L'amélioration de la performance des collectivités territoriales : de l'intention à la pratique*. P : 182.
- Le livre blanc de la Commission européenne, voir les travaux d'Ali KAZANCIGIL (2009) et Philippe Moreau DEFARGES (2008).
- MARCOU,G. (2006). *La gouvernance : innovation conceptuelle ou artifice de présentation ?*. Annuaire des collectivités territoriales.N°26. P: 8
- MUNÂOZ, D.M .FALCOÂN, J.M.G.(2000). *Successful relationships between hotels and agencies*. Annals of Tourism Research. Vol 27. N°3. P : 737.

- NORTH, D.(1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.152p
- PNUD. (1996). *Decentralized Governance Programme*. New York. p:7
- PNUD. (2006). *Evaluation du système de gouvernance au Maroc*. Imprimerie Al Maârif Al Jadid. p :5
- SEGHIR K O. GALLOUJ, N. (2012). *Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultats : proposition d'indicateurs socio-économiques*. P :5.
- VAN DE VEN, A.H. WALKER, G.(1984) .*The Dynamics of Interorganizational Coordination* , Journal of Administrative Science Quarterly. Vol 29. N° 4. P : 598.
- VÉGANZONÈS, M A. AYSAN A F BAYKAL O F .(2011). *The effects of convergence in governance on capital accumulation in the black sea Economic Cooperation Countries*. Economic research forum. N° 611. P : 2