

La Relation entre la modernisation des administrations publiques et la gouvernance territoriale au Maroc : Cas de la ville de Fès

The Relationship between the Modernization of Public Administrations and Territorial Governance in Morocco: The City of Fez as a Case Study

Mohammed El-Khodary

Department of Economics and Management of Organizations, Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Fez, Maroc.

Résumé. Cette étude examine comment la modernisation de l'administration publique contribue au renforcement de la gouvernance territoriale. Elle analyse les relations entre transparence, qualité des services et participation citoyenne comme dimensions clés reliant les réformes administratives à l'efficacité de la gouvernance locale. En utilisant la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM), la recherche exploite les données de 58 fonctionnaires locaux et de 160 citoyens marocains. Les résultats montrent que la transparence de l'action publique locale influence positivement la participation citoyenne ainsi que la qualité perçue des services publics locaux. La qualité des services publics locaux affecte positivement la participation citoyenne et la concertation territoriale. La modernisation de l'administration publique, opérationnalisée à travers la transparence et la qualité des services, influence positivement et significativement la gouvernance territoriale. La transparence émerge comme le déterminant prépondérant de l'engagement civique, avec une taille d'effet exceptionnellement élevée, suggérant une sensibilité accrue des citoyens à l'ouverture administrative dans des contextes historiquement marqués par l'opacité institutionnelle. Les résultats soulignent que l'amélioration de la gouvernance territoriale nécessite une modernisation systémique intégrant simultanément transparence et qualité des services. Les collectivités locales devraient prioriser les initiatives de transparence (diffusion d'information, plateformes numériques, justification des décisions) comme leviers principaux d'engagement civique, tout en maintenant l'amélioration de la qualité des services pour soutenir la confiance institutionnelle et les interactions participatives. Cette transformation renforce la légitimité démocratique, réduit la méfiance institutionnelle et favorise la co-construction des politiques locales, particulièrement pertinente pour les pays en développement engagés dans des réformes de décentralisation.

Mots-clés: *Gouvernance territoriale ; Modernisation de l'administration publique ; Participation citoyenne ; Qualité des services ; Transparence ; Maroc ; PLS-SEM.*

Abstract. The study examines at how territorial governance is enhanced by the modernization of public administration. It examines the connections between citizen engagement, service quality, and transparency as important factors that connect administrative improvements to the efficacy of local government. The study explores data from 160 Moroccan citizens and 58 local civil servants using a PLS-SEM method (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM). The findings indicate that citizen engagement and the perceived quality of local public services are positively impacted by the openness of local public action. Territorial consultation and citizen involvement are positively impacted by the quality of local public services. Territorial governance is positively and significantly impacted by the modernization of public administration, which is operationalized through transparency and service quality. Transparency emerges as the predominant determinant of civic engagement, with an

exceptionally high effect size, suggesting increased citizen sensitivity to administrative openness in contexts historically marked by institutional opacity. The results emphasize that improving territorial governance requires systemic modernization that simultaneously integrates transparency and service quality. While continuing to enhance service quality to sustain institutional trust and participatory interactions, local authorities should give priority to transparency measures (information distribution, digital platforms, justification of decisions) as important drivers of civic participation. This change fosters the co-construction of local policy, increases democratic legitimacy, and lowers institutional mistrust—all of which are especially important for developing nations undergoing decentralization reforms.

Keywords: *Territorial Governance; Modernization of public administration; Citizen Participation; Services' Quality; Transparency; Morocco; PLS-SEM.*

1. Introduction

La transformation des administrations publiques constitue un enjeu majeur de la gouvernance contemporaine, particulièrement dans les pays en développement confrontés aux défis de la décentralisation et de la participation citoyenne. Au Maroc, la modernisation administrative s'inscrit dans une dynamique profonde de réformes initiées depuis les années 2000, renforcée par la Constitution de 2011 qui consacre les principes de transparence, de participation et de redevabilité (OCDE, 2023).

La modernisation des administrations publiques renvoie à un processus de transformation structurelle et culturel visant à adapter les institutions aux exigences contemporaines (Chevallier, 2018). Inspirée du New Public Management (NPM), cette approche prône une gestion axée sur la performance, l'efficacité et la satisfaction des usagers (Hood, 1991). Le NPM, développé dans les pays anglo-saxons à partir des années 1980, propose d'appliquer les principes du secteur privé à la gestion publique : gestion par objectifs, décentralisation des responsabilités, contractualisation des services et évaluation des résultats (Gantar & Sabri, 2025).

Au Maroc, les réformes s'articulent autour de trois axes principaux : la dématérialisation des services, la simplification des procédures et le renforcement de la transparence (Bounahr & El Khattab, 2024). La dématérialisation vise à rendre les services accessibles en ligne, réduisant les délais et les déplacements (Noukhaili & Ait Lemqeddem, 2024). Des plateformes comme Chikaya (réclamations citoyennes) et « Rokhas » (autorisations d'urbanisme) illustrent cette dynamique. La stratégie Digital Morocco 2030 ambitionne de généraliser les e-services à l'ensemble des administrations.

La simplification administrative, encadrée par la loi 55-19 de mars 2020, impose des délais maximaux de traitement et considère le silence administratif comme une acceptation tacite pour certaines procédures. Cette réforme vise à réduire la bureaucratie, longtemps perçue comme un obstacle majeur à l'efficacité administrative (Mahir, 2024). Malgré ces avancées, des obstacles persistent : résistance au changement, insuffisance de formation des agents, complexité persistante de certaines procédures et fracture numérique territoriale (Habbani & Ziat, 2022).

Le renforcement de la transparence constitue le troisième pilier de la modernisation. La loi 31-13 (2018) relative au droit d'accès à l'information représente une avancée significative en consacrant le principe constitutionnel de l'accès à l'information publique. Toutefois, son application demeure limitée par des obstacles administratifs, l'absence de recours opérationnels et une culture bureaucratique peu encline à l'ouverture (Boutayba & Benyahoud, 2023).

La gouvernance territoriale se définit comme un processus de coordination multi-niveaux impliquant acteurs publics, privés et citoyens dans la gestion des affaires locales (Gaudin,

1998). Selon Stoker (1998), elle fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement, traduisant une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective.

Au Maroc, la régionalisation avancée instaurée par la loi organique 111-14 de 2015 vise à renforcer l'autonomie des collectivités territoriales et à rapprocher la décision publique des citoyens. La Constitution de 2011 consacre les principes de participation (article 139), de transparence et de redevabilité comme fondements de la gouvernance locale. Ce cadre juridique constitue une rupture par rapport au modèle centralisé hérité de la période postindépendance (OCDE, 2024).

La gouvernance territoriale repose sur quatre piliers interdépendants que nous examinons ci-après : la transparence, la participation citoyenne, la qualité des services publics et leur articulation systémique pour produire une gouvernance effective.

La ville de Fès représente un terrain d'observation pertinent de ces transformations. Caractérisé par sa mixité urbaine et sa diversité socio-économique, cette ville incarne les défis et opportunités de la gouvernance locale au Maroc. Les citoyens de Fès interagissent quotidiennement avec diverses administrations pour des démarches d'état civil, d'urbanisme ou de services sociaux, faisant de ce territoire un laboratoire pour analyser l'impact concret des réformes administratives. Malgré les efforts de modernisation entrepris – notamment via la dématérialisation des services, la simplification des procédures et le renforcement de la transparence – des dysfonctionnements persistent : lenteurs bureaucratiques, insuffisance de la formation des agents, fracture numérique et faible culture participative. Ces limites peuvent affecter la qualité de la gouvernance territoriale et la confiance des citoyens envers les institutions.

La littérature scientifique souligne l'importance de la transparence (Curtin & Mendes, 2011), de la qualité des services (Bouckaert & Halligan, 2008) et de la participation citoyenne (Blondiaux & Fourniau, 2011) comme piliers d'une gouvernance efficace. Toutefois, les études empiriques n'ont pas examiné les liens entre ces dimensions dans le contexte spécifique de la modernisation administrative et gouvernance territoriale. Notre recherche vise à combler cette lacune en répondant à la question suivante : Dans quelle mesure la modernisation de l'administration publique contribue-t-elle au renforcement de la gouvernance territoriale ?

Par rapport aux études antérieures, notre contribution est triple. Sur le plan théorique, elle propose et valide un modèle intégrant transparence, qualité des services et participation citoyenne dans un contexte marocain encore peu étudié, comblant une lacune identifiée par Berjaoui (2021) et El Bettioui et al. (2020). Ce modèle conceptuel souligne notamment que la performance opérationnelle n'améliore la participation citoyenne que lorsqu'elle est accompagnée d'une ouverture institutionnelle forte, nuanciant ainsi les modèles traditionnels de la New Public Management (Hood, 1991). L'importance de ce modèle réside dans sa capacité à offrir une vision cohérente des mécanismes de gouvernance locale, à identifier les relations causales clés et à servir de référence pour la recherche future et les pratiques administratives. Méthodologiquement, l'étude mobilise une approche PLS-SEM pour modéliser ces relations structurelles complexes, validant ainsi un cadre analytique original et rigoureux. Empiriquement, elle fournit des résultats concrets, révélant les leviers principaux de la gouvernance locale et permettant de formuler des recommandations opérationnelles pour renforcer l'engagement citoyen et améliorer la gouvernance de manière générale.

L'article s'organise comme suit : la section 2 présente la revue de littérature et développe les hypothèses, la section 3 expose la méthodologie, la section 4 détaille les résultats, la section 5 discute nos résultats et ces implications, et la section 6 conclut en proposant des pistes de

recherche futures.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

a. La transparence comme fondement de la gouvernance

La transparence administrative est considérée comme un pilier fondamental de la gouvernance démocratique (Curtin & Mendes, 2011). Elle se définit par l'accessibilité et la clarté des informations et des processus décisionnels publics, permettant aux citoyens de comprendre les décisions qui les affectent et d'exercer un contrôle sur l'action administrative. Selon l'OCDE (2019), la transparence renforce la confiance institutionnelle, réduit les opportunités de corruption et favorise la redevabilité des décideurs publics.

Dans le contexte marocain, la transparence revêt une importance particulière compte tenu de l'opacité historique de l'administration. Les dysfonctionnements bureaucratiques, le manque de communication et les zones d'ombre dans les processus décisionnels ont longtemps miné la confiance citoyenne (Hibou, 2020). La loi 31-13 de 2018 relative au droit d'accès à l'information représente une avancée majeure, en établissant les modalités d'obtention de l'information publique et les données que les citoyens doivent pouvoir consulter (Said & Karimi, 2022).

Les initiatives de modernisation visant la transparence au Maroc incluent la publication proactive des informations (budgets, marchés publics, décisions), la création de plateformes numériques comme « Chafafiya » (accès à l'information) et l'obligation de motivation des décisions administratives. Ces efforts visent à établir une relation de confiance entre l'administration et les citoyens, condition préalable à toute gouvernance légitime.

i. Transparence et participation citoyenne

La relation entre transparence et participation citoyenne est largement documentée dans la littérature. Michels (2011) démontre que l'accès à l'information constitue un prérequis pour une participation citoyenne éclairée et effective. Les citoyens informés sont mieux outillés pour comprendre les enjeux locaux, formuler des opinions argumentées et s'engager dans les processus décisionnels. À l'inverse, l'opacité administrative génère méfiance et désengagement civique.

Dans les démocraties participatives, la transparence joue un rôle d'activation démocratique : elle réduit l'asymétrie d'information entre gouvernants et gouvernés, permettant aux citoyens de sortir d'une posture passive pour devenir des acteurs du débat public (Blondiaux & Fourniau, 2011). Les mécanismes participatifs (budgets participatifs, consultations publiques, forums citoyens) ne peuvent fonctionner efficacement sans un accès fluide et compréhensible à l'information publique.

Au Maroc, l'article 139 de la Constitution de 2011 consacre l'obligation pour les collectivités territoriales de mettre en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation. Cependant, leur effectivité reste limitée par l'absence de culture participative et le déficit d'information accessible (Ben-Meir, 2021). Les études montrent que les citoyens marocains, particulièrement dans les zones urbaines, expriment une forte demande de transparence et considèrent l'accès à l'information comme une condition de leur engagement dans la vie publique locale (El Jaouhari et al., 2023).

Les plateformes numériques représentent un vecteur privilégié de cette transparence participative. Les réseaux sociaux institutionnels, les sites web communaux et les applications mobiles permettent une diffusion large et instantanée de l'information, tout en offrant des espaces d'interaction entre citoyens et élus (Chakor & El Hamdaoui, 2023). Cependant, la fracture numérique territoriale limite l'impact de ces outils, particulièrement dans les zones rurales ou auprès des populations les moins alphabétisées numériquement (Brahim et al., 2022).

Sur la base de ces constats théoriques et empiriques, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : La transparence de l'action publique locale influence positivement la participation citoyenne et la concertation territoriale.

ii. Transparence et qualité des services publics

La relation entre transparence et qualité perçue des services publics est établie par plusieurs mécanismes. Premièrement, la transparence permet aux citoyens d'évaluer objectivement les performances administratives en accédant aux indicateurs de qualité, aux délais de traitement et aux résultats des évaluations (Bouckaert & Halligan, 2008). Cette visibilité incite les administrations à améliorer leurs prestations pour maintenir leur légitimité.

Deuxièmement, la transparence réduit l'incertitude et les perceptions négatives liées à l'opacité. Lorsque les processus sont clairement expliqués, les délais justifiés et les décisions motivées, les citoyens développent une compréhension plus nuancée des contraintes administratives, ce qui améliore leur satisfaction même en cas de résultats défavorables (OCDE, 2025). À l'inverse, l'opacité génère frustration et défiance, même lorsque les services sont objectivement performants.

Troisièmement, la transparence favorise l'innovation et l'amélioration continue en exposant les dysfonctionnements et en permettant aux usagers de formuler des suggestions constructives. Les dispositifs de feedback citoyen, tels que la plateforme « Chikaya » au Maroc, illustrent cette logique d'amélioration participative de la qualité des services (Mechouh et al., 2024).

Les démarches qualité adoptées par les collectivités territoriales marocaines, comme les certifications ISO 9001, s'inscrivent dans cette logique de transparence performative : elles imposent la documentation des processus, la mesure des résultats et la communication des performances (Sbaiss & Mbarki, 2023). La simplification administrative promue par la loi 55-19 vise également à clarifier les parcours usagers, réduire les documents exigés et raccourcir les délais, contribuant ainsi à une perception positive de la qualité des services.

Dans ce contexte, les initiatives de transparence budgétaire, de publication des marchés publics et de motivation des décisions administratives sont susceptibles d'améliorer la perception de l'efficacité administrative. Les citoyens informés des ressources allouées, des projets en cours et des critères de décision peuvent mieux apprécier les efforts de modernisation et les contraintes auxquelles fait face l'administration locale. Toutes ces considérations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La transparence de l'action publique locale influence positivement et significativement la qualité perçue des services publics locaux.

b. La qualité des services publics et la participation citoyenne

La qualité des services publics se définit par plusieurs dimensions : l'efficacité (capacité à atteindre les objectifs), l'efficience (optimisation des ressources), la réactivité (rapidité de traitement), la fiabilité (constance des prestations) et la satisfaction des usagers (adéquation aux attentes) (ISO, 2015). Dans les collectivités territoriales, la qualité des services conditionne la confiance citoyenne et la légitimité institutionnelle (Ziani & El Menzhi, 2025).

La modernisation administrative au Maroc vise explicitement l'amélioration de la qualité des services via trois leviers principaux. D'abord, la dématérialisation des procédures permet d'accélérer les traitements, de réduire les erreurs et d'offrir un accès 24h/24 aux services (Chatit & Hamiche, 2023). Les plateformes comme Idarati.ma, qui centralise plus de 2700 procédures administratives, incarnent cette ambition d'accessibilité universelle.

Ensuite, la simplification des procédures, imposée par la loi 55-19, vise à éliminer les étapes inutiles, réduire les documents exigés et clarifier les parcours usagers. Cette rationalisation administrative répond à une demande citoyenne forte pour des services moins bureaucratiques et plus intelligibles (Mahir, 2024).

Enfin, le renforcement du capital humain local via la formation continue des agents publics améliore la compétence, la courtoisie et la réactivité du personnel administratif. Les formations en communication territoriale, gestion participative et outils numériques visent à transformer la culture administrative vers une orientation usager (Ouldhali et al., 2024).

Cette relation repose sur un mécanisme de confiance et de réciprocité. Lorsque les citoyens perçoivent que les services publics sont efficaces, accessibles et répondent à leurs besoins, ils développent une confiance envers les institutions locales et une disposition à s'engager dans la vie publique (El Bettioui et al., 2020). Cette confiance constitue le capital social nécessaire à toute démarche participative durable.

À l'inverse, des services défaillants, lents ou peu adaptés génèrent frustration et désengagement. Les citoyens déçus par l'inefficacité administrative tendent à se replier sur des stratégies individuelles d'évitement ou de contournement, plutôt que de s'impliquer collectivement pour améliorer le système (Beshi & Kaur, 2020). Cette spirale négative mine la légitimité des institutions et fragilise la gouvernance locale.

Les travaux empiriques confirment cette relation positive entre satisfaction des services et participation. Sorensen et Torfing (2021) démontrent que la co-création de services publics, impliquant citoyens et administrations dans une démarche d'amélioration continue, renforce simultanément la qualité des prestations et l'engagement civique. Muchunguzi (2023) montre que les observatoires municipaux en Tunisie, en associant citoyens et techniciens dans le suivi des indicateurs de développement, améliorent à la fois la performance locale et la participation citoyenne.

Au Maroc, les budgets participatifs expérimentés dans certaines communes (Larache, Chefchaouen) illustrent cette logique vertueuse : les citoyens impliqués dans l'allocation des ressources développent une meilleure compréhension des contraintes budgétaires et une appréciation plus nuancée de la qualité des services fournis (Aljem & Nakkouch, 2021). Cette pédagogie réciproque favorise un engagement constructif plutôt qu'une critique stérile.

Dans les zones urbaines, l'amélioration de la qualité des services via la modernisation administrative (dématérialisation, simplification, formation des agents) est susceptible de créer un cercle vertueux de confiance et de participation. Les citoyens satisfaits des prestations seront plus enclins à utiliser les mécanismes participatifs (consultations publiques, pétitions citoyennes, forums locaux) pour contribuer à l'amélioration continue de la gouvernance locale. Ce que nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : La qualité des services publics locaux influence positivement la participation citoyenne et la concertation territoriale.

c. La modernisation administrative et la gouvernance territoriale

Les développements précédents établissent que la modernisation des administrations publiques influence la gouvernance territoriale à travers trois dimensions interdépendantes : la transparence, la qualité des services et la participation citoyenne. Ces trois piliers ne fonctionnent pas isolément mais s'articulent dans un système complexe de relations causales et de renforcements mutuels.

La modernisation administrative, conceptualisée comme un processus de transformation

structurelle et culturelle (Chevallier, 2018), se traduit concrètement par des initiatives de dématérialisation, simplification, transparence et formation. Ces initiatives visent à transformer en profondeur la relation entre l'administration et les citoyens, en passant d'une logique bureaucratique verticale à une logique participative horizontale (OCDE, 2023).

La transparence apparaît comme un catalyseur central de cette transformation. En rendant l'information accessible et les décisions compréhensibles, elle crée les conditions d'une participation éclairée et d'une perception positive de la qualité des services (Curtin & Mendes, 2011). La qualité des services, quant à elle, constitue la preuve tangible de l'efficacité de la modernisation aux yeux des citoyens, renforçant leur confiance et leur disposition à s'engager (Bouckaert & Halligan, 2008). La participation citoyenne, enfin, boucle le cercle vertueux en permettant aux usagers d'influencer l'amélioration continue des services et de co-construire les politiques locales (Blondiaux & Fourniau, 2011).

Ce modèle intégrateur trouve une résonance particulière dans le contexte marocain. La Constitution de 2011 consacre explicitement les principes de transparence (article 27), de participation (article 139) et de qualité des services publics (article 154), établissant ainsi un cadre normatif cohérent pour la gouvernance territoriale. La régionalisation avancée de 2015 renforce l'autonomie des collectivités et leur responsabilité dans la mise en œuvre de ces principes (Loi organique 111-14).

Cependant, l'effectivité de ce cadre juridique se heurte à des défis persistants. Berjaoui (2021) identifie un "imbroglio de gouvernance" caractérisé par des chevauchements de compétences, une coordination insuffisante entre niveaux administratifs et une faible culture participative. Ouhejjou et al. (2019) soulignent les disparités territoriales qui limitent l'impact des réformes, particulièrement dans les zones rurales. Boutayba & Benyahoud (2023) pointent les obstacles à l'effectivité du droit d'accès à l'information, malgré le cadre juridique favorable.

Ces constats suggèrent que la modernisation administrative, pour produire des effets substantiels sur la gouvernance territoriale, doit être mise en œuvre de manière systémique et cohérente, en articulant simultanément les dimensions de transparence, de qualité et de participation. Une approche fragmentée ou focalisée sur une seule dimension risque de produire des résultats limités ou contre-productifs.

Les zones urbaines, avec ses initiatives de modernisation (plateformes numériques, simplification des procédures, mécanismes participatifs) et ses défis persistants (fracture numérique, résistance au changement, méfiance citoyenne), constitue un terrain d'observation privilégié pour tester empiriquement ce modèle intégrateur. L'analyse des perceptions croisées des fonctionnaires et des citoyens permettra d'évaluer l'efficacité relative de ces initiatives et d'identifier les leviers prioritaires pour renforcer la gouvernance territoriale.

Sur la base de ce cadre conceptuel intégrateur, nous formulons l'hypothèse globale suivante :

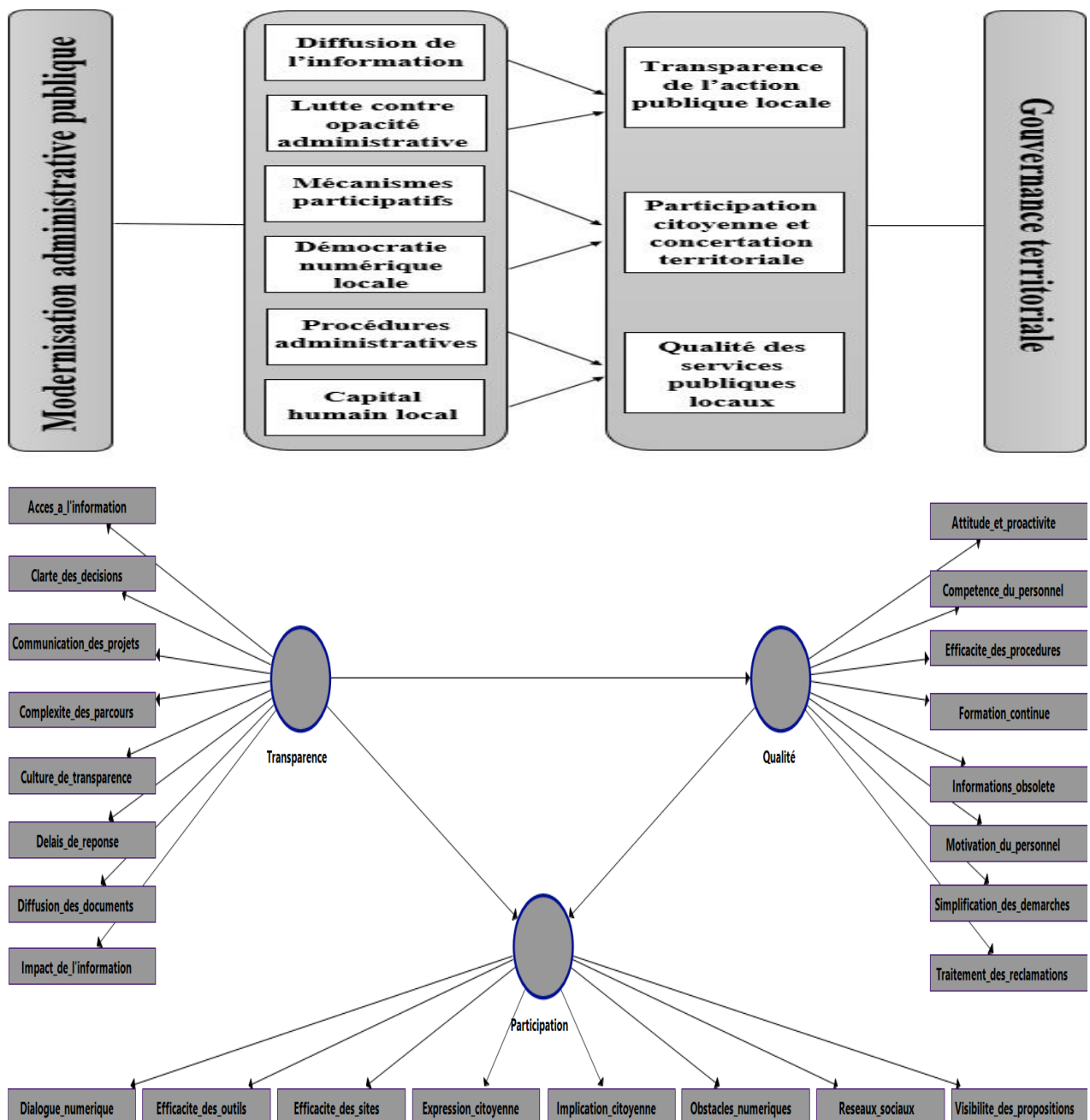
H4 : La modernisation de l'administration publique, opérationnalisée à travers la transparence et la qualité des services, influence positivement la gouvernance territoriale.

3. Méthodologie

a. Modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel (Figure 1) structure les relations entre les dimensions de la modernisation administrative et la gouvernance territoriale. Il postule que la transparence de l'action publique locale et la qualité des services publics locaux agissent comme variables médiatrices entre les initiatives de modernisation et la participation citoyenne/concertation territoriale, cette dernière constituant l'indicateur principal de la gouvernance territoriale.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche



Source : Construit par l'auteur

Ce modèle se distingue par trois caractéristiques. Premièrement, il intègre des construits de second ordre pour capturer la complexité multidimensionnelle de chaque concept (la transparence comprend la diffusion d'information et la lutte contre l'opacité ; la qualité englobe l'efficacité des procédures et la compétence du personnel ; la participation inclut les mécanismes participatifs et la démocratie numérique). Deuxièmement, il établit des relations directes et indirectes, permettant d'identifier les effets médiateurs transparence → qualité → participation. Troisièmement, il reflète la logique séquentielle des réformes : modernisation → transparence/qualité → participation.

b. Collecte des données

Le Tableau 1 présente la structure détaillée du questionnaire utilisé dans cette étude. Il regroupe l'ensemble des axes, items, codes et questions permettant de mesurer la transparence, la participation citoyenne et la qualité des services publics, ainsi que l'identification des répondants. Il précise également les deux populations ciblées, leur taille et les principaux critères d'inclusion retenus afin de garantir la pertinence des réponses recueillies.

Tableau 1. Structure du questionnaire

Axe	Item	Code	Question	
Identité	Identité du répondant	Fonc_Q1	Êtes-vous ?	
1. Transparence	1.1 Diffusion de l'information	Impact de l'information	Trans_Q1	L'information peut-elle améliorer la transparence ?
		Accès à l'information	Trans_Q2	Les acteurs ont-ils un accès complet à l'information ?
		Diffusion des documents	Trans_Q3	La diffusion des documents améliore-t-elle la visibilité des actions publiques ?
		Communication des projets	Trans_Q4	La communication des projets est-elle perçue comme un gage de transparence ?
	1.2 Lutte contre l'opacité	Complexité des parcours	Trans_Q5	Les parcours administratifs sont-ils complexes pour les usagers ?
		Délais de réponse	Trans_Q6	Les délais de réponse longs génèrent-ils un sentiment d'opacité ?
		Culture de transparence	Trans_Q7	La culture administrative favorise-t-elle la divulgation d'informations internes ?
		Clarté des décisions	Trans_Q8	Le manque de clarté des décisions réduit-il la légitimité de l'action publique ?
2. Participation	2.1 Mécanismes participatifs	Efficacité des outils	Particip_Q1	Les outils participatifs influencent-ils les choix de développement du territoire ?
		Expression citoyenne	Particip_Q2	Les débats et ateliers permettent-ils à toutes les voix de s'exprimer ?
		Dialogue	Particip_Q	Les plateformes numériques favorisent-elles le dialogue entre

		numérique	3	citoyens et élus ?
		Visibilité des propositions	Particip_Q 4	Les propositions citoyennes sont-elles visibles et concrétisées ?
	2.2 Démocratie numérique	Efficacité des sites	Particip_Q 5	Les sites web et e-services simplifient-ils les démarches administratives ?
		Réseaux sociaux	Particip_Q 6	Les réseaux sociaux institutionnels permettent-ils l'échange et la consultation ?
		Implication citoyenne	Particip_Q 7	Les plateformes numériques encouragent-elles l'implication citoyenne ?
		Obstacles numériques	Particip_Q 8	Le faible intérêt pour le numérique constitue-t-il un obstacle à la participation ?
3. Qualité des services	3.1 Procédures administratives	Simplification des démarches	Qualité_Q 1	La simplification des démarches améliore-t-elle l'expérience usager ?
		Efficacité des procédures	Qualité_Q 2	Les procédures internes améliorent-elles l'efficacité des services ?
		Traitement des réclamations	Qualité_Q 3	Le traitement des réclamations est-il rapide et clair ?
		Informations obsolètes	Qualité_Q 4	Les informations obsolètes réduisent-elles la confiance des usagers ?
	3.2 Capital humain	Compétence du personnel	Qualité_Q 5	La compétence du personnel garantit-elle la qualité des services ?
		Attitude et proactivité	Qualité_Q 6	L'attitude et la proactivité du personnel influencent-elles la satisfaction ?
		Motivation du personnel	Qualité_Q 7	La motivation du personnel améliore-t-elle la qualité des services ?
		Formation continue	Qualité_Q 8	Le manque de formation freine-t-il l'amélioration des services ?
Population	Taille	Critères		
Fonctionnaires locaux	58	Au moins 1 an d'expérience ; contact régulier avec les usagers ; connaissance des initiatives de		

		modernisation
Citoyens usagers	160	Résidents de Fès ; utilisation d'un service administratif dans les 6 derniers mois ; âge \geq 18 ans

Note : Les items (sauf identification) sont évalués sur une échelle de Likert à 5 niveaux allant de « Totalelement en désaccord » à « Totalelement d'accord »

Source : Construit par l'auteur

Le choix de la ville de Fès se justifie par quatre raisons. Premièrement, sa diversité socio-économique le rend représentatif des dynamiques urbaines marocaines. Deuxièmement, il concentre diverses administrations et services publics, offrant une variété d'interactions citoyens-administration. Troisièmement, des initiatives de modernisation y ont été déployées (plateformes numériques, simplification des procédures), permettant d'observer leurs effets concrets. Quatrièmement, l'accessibilité du terrain et la collaboration des autorités locales ont facilité la collecte de données de qualité.

c. Méthode d'analyse

Le Tableau 2 résume l'approche méthodologique adoptée pour la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) dans cette étude, ainsi que les critères utilisés pour évaluer la fiabilité et la validité du modèle. Il présente de manière structurée les étapes d'analyse, distinguant le modèle de mesure et le modèle structurel, et précise les seuils retenus pour garantir la robustesse des résultats.

Tableau 2. Critères d'évaluation du modèle PLS-SEM

Étape	Élément	Critères / Paramètres
Modèle de mesure	Fiabilité individuelle	Charges externes (outerloadings) \geq 0,70 (Chin, 1998)
	Fiabilité interne	Alpha de Cronbach \geq 0,70 ; Fiabilité Composite (ρ_c) \geq 0,70 (Hair et al., 2019)
	Validité convergente	Variance Moyenne Extraite (AVE) \geq 0,50 (Fornell&Larcker, 1981)
	Validité discriminante	Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT) $<$ 0,85 pour des construits distincts (Henseler et al., 2015) Charges croisées : chaque indicateur charge plus fortement sur son propre construit que sur les autres (Hair et al., 2016)
Modèle structurel	Significativité des relations	Bootstrapping 5000 échantillons ; $p <$ 0,05
	Pouvoir explicatif	Coefficient de détermination $R^2 >$ 0,25 acceptable
	Effets de taille	f^2 : 0,02 = faible ; 0,15 = moyen ; 0,35 = fort (Cohen, 1988)

Source : Construit par l'auteur

L'échantillon total de 218 répondants est adapté à la méthodologie PLS-SEM qui tolère des

tailles d'échantillon relativement réduites (Hair et al., 2019). La règle du "10 fois" (10 répondants par prédicteur) est respectée : notre modèle comporte au maximum 2 prédicteurs dirigés vers une variable endogène (transparence et qualité vers participation), requérant un minimum de 30 observations.

4. Résultats

a. Évaluation du modèle de mesure

Les résultats du

Tableau 3 montrent que tous les construits présentent des indices de fiabilité interne supérieurs au seuil recommandé de 0,70. Participation, Qualité et Transparence affichent des valeurs satisfaisantes (avec la plupart des coefficients α , ρ_A et $P_c > 0,80$), confirmant une cohérence interne solide.

Le construit Transparence présente un AVE de 0,353, inférieur au seuil recommandé (0,50), ce qui reflète une convergence plus faible malgré une fiabilité interne acceptable. Bien que cette limitation soit significative, plusieurs arguments justifient le maintien du construit : (1) l'importance théorique de ces items pour la validité de contenu, (2) la fiabilité interne globalement acceptable ($\rho_C = 0,783$), et (3) la nature exploratoire de l'étude dans un contexte où l'opérationnalisation de la transparence reste problématique (Boutayba & Benyahoud, 2023).

Tableau 3. Fiabilité et validité convergente des construits

Construit	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite (ρ_A)	Fiabilité Composite (ρ_C)	AVE
Participation	0,883	0,899	0,909	0,560
Qualité	0,915	0,925	0,931	0,629
Transparence	0,715	0,825	0,783	0,353
Fornell-Larcker	Participation	Qualité	Transparence	
Participation	0,749			
Qualité	0,681	0,793		
Transparence	0,834	0,596	0,594	

Source : Construit par l'auteur

Selon le critère de Fornell-Larcker, la racine carrée de l'AVE d'un construit doit être supérieure à ses corrélations avec les autres construits (Fornell & Larcker, 1981). Pour Transparence, la racine carrée de l'AVE (0,594) est inférieure à sa corrélation avec Participation (0,834) et légèrement inférieure à Qualité (0,596). Cette double violation reflète à la fois la faible AVE de la Transparence et son chevauchement conceptuel avec les autres construits, particulièrement la Participation. Ce chevauchement conceptuel suggère que, dans le contexte de Fès, transparence et participation sont perçues comme des dimensions étroitement liées de la gouvernance, difficilement dissociables dans l'esprit des répondants.

Le Tableau 4 présente les charges croisées, permettant de vérifier que chaque indicateur corrèle

plus fortement avec son propre construit qu'avec les autres. L'examen des charges croisées révèle que, pour les construits Participation et Qualité, tous les indicateurs chargent plus fortement sur leur propre construit que sur les autres, confirmant une bonne validité discriminante (Hair et al., 2016). Les ratios HTMT entre paires de construits évaluent la similarité des corrélations intra-construits (monotrait) par rapport aux corrélations inter-construits (heterotrait) (Henseler et al., 2015).

Tableau 4. Charges croisées et HTMT

Indicateur		Participation	Qualité	Transparence
Particip_Q1	Efficacité des outils	0,569	0,481	0,467
Particip_Q2	Expression citoyenne	0,874	0,546	0,792
Particip_Q3	Dialogue numérique	0,792	0,400	0,672
Particip_Q4	Visibilité des propositions	0,644	0,480	0,449
Particip_Q5	Efficacité des sites	0,858	0,594	0,727
Particip_Q6	Réseaux sociaux	0,827	0,456	0,725
Particip_Q7	Implication citoyenne	0,737	0,540	0,439
Particip_Q8	Obstacles numériques	0,624	0,593	0,596
Quality_Q1	Simplification des démarches	0,488	0,779	0,390
Quality_Q2	Efficacité des procédures	0,554	0,833	0,461
Quality_Q3	Traitement des réclamations	0,484	0,870	0,412
Quality_Q4	Informations obsolètes	0,550	0,838	0,445
Quality_Q5	Compétence du personnel	0,625	0,797	0,596
Quality_Q6	Attitude et pro-activité	0,441	0,705	0,333
Quality_Q7	Motivation du personnel	0,624	0,849	0,620
Quality_Q8	Formation continue	0,490	0,652	0,422
Trans_Q1	Impact de l'information	0,697	0,551	0,819
Trans_Q2	Accès à l'information	0,573	0,193	0,728
Trans_Q3	Diffusion des documents	0,596	0,496	0,716
Trans_Q4	Communication des projets	0,763	0,555	0,858
Trans_Q5	Complexité des parcours	-0,037	0,160	0,230

Trans_Q6	Délais de réponse	0,146	0,141	0,259
Trans_Q7	Culture de transparence	0,394	0,097	0,385
Trans_Q8	Clarté des décisions	0,170	0,320	0,326
Relation				HTMT
Qualité ↔ Participation				0,757
Transparence ↔ Participation				0,912
Transparence ↔ Qualité				0,653

Source : Construit par l'auteur

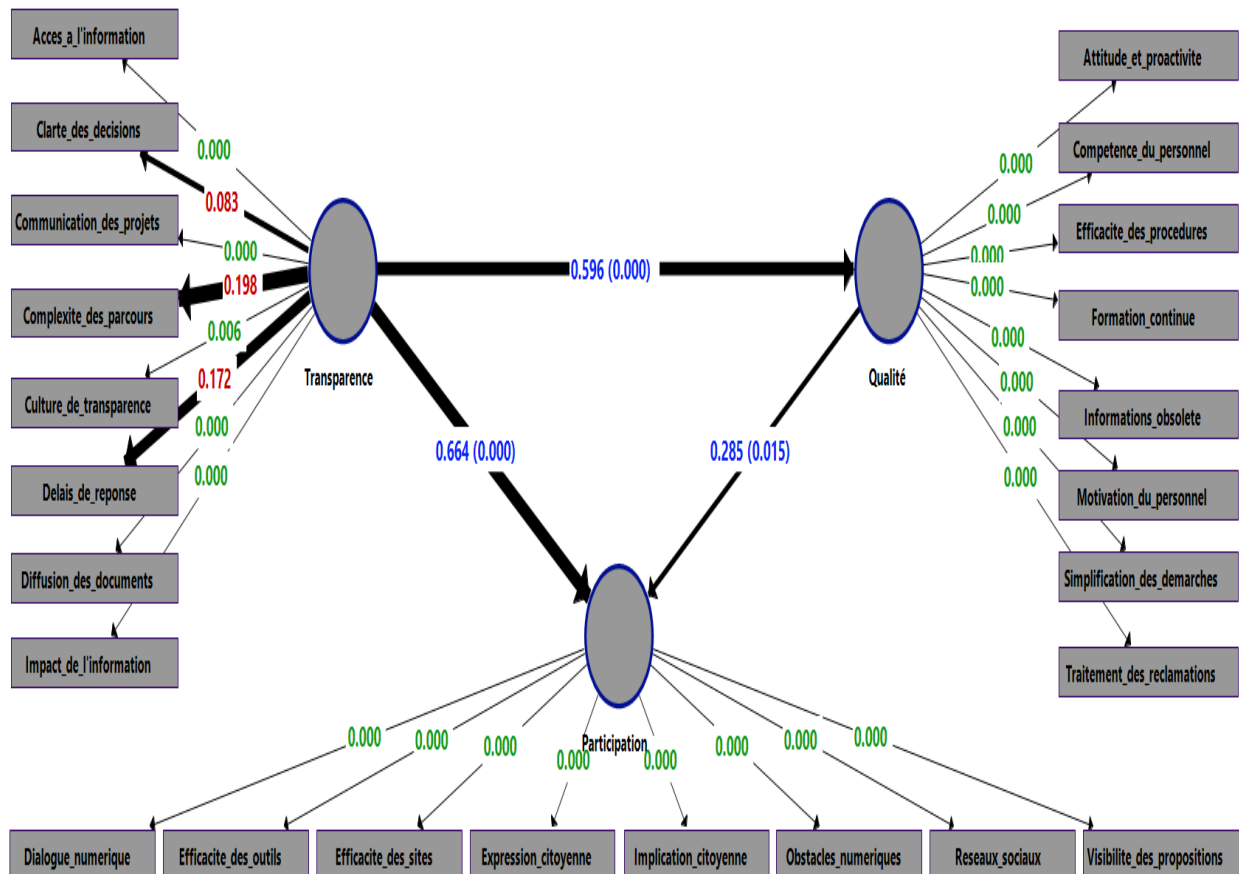
La relation Transparence-Participation présente un HTMT de 0,912, supérieur au seuil conservateur de 0,85 et même au seuil moins strict de 0,90 pour des construits conceptuellement proches. Cela suggère un chevauchement conceptuel entre Transparence et Participation, indiquant que ces deux construits peuvent être perçus comme insuffisamment distincts par les répondants. Ce résultat est cohérent avec la littérature qui souligne les liens intrinsèques entre transparence et participation dans les processus de gouvernance démocratique (Curtin & Mendes, 2011 ; Blondiaux & Fourniau, 2011). Néanmoins, d'un point de vue méthodologique, cette faiblesse de discrimination constitue une limitation à considérer lors de l'interprétation des relations structurelles.

b. Évaluation du modèle structurel

La Figure 2 illustre le modèle structurel estimé à l'aide de l'approche PLS-SEM. Elle met en évidence les relations causales entre les trois construits principaux — Transparence, Qualité et Participation. Les coefficients (en bleu) indiquent la force et la direction des relations structurelles, tandis que les valeurs p associées (P- value entre parenthèses) permettent d'apprécier leur significativité statistique. Les poids externes (P- value en vert ou rouge) montrent la contribution de chaque indicateur à son construit. L'ensemble du modèle permet ainsi de visualiser la manière dont la modernisation administrative, à travers la transparence et la qualité des services, influence la participation citoyenne au niveau territorial.

Le Tableau 5 présente les coefficients de cheminement (β) qui mesurent la force et la direction des relations hypothétisées entre construits. La relation Transparence-Participation affiche le coefficient le plus élevé ($\beta=0,664$), indiquant qu'une augmentation d'un point de la transparence perçue est associée à une hausse de 0,66 point de la participation citoyenne. Cette relation forte confirme l'importance centrale de la transparence comme catalyseur de l'engagement citoyen dans la ville de Fès. H1 est confirmée avec une significativité très élevée. Cette relation hautement significative atteste que la transparence de l'action publique locale influence très fortement et positivement la participation citoyenne et la concertation territoriale.

Figure 2. Modèle structurel PLS-SEM



Source : Construit par l'auteur

La relation Transparence-Qualité présente un coefficient de 0,596, suggérant qu'une amélioration de la transparence administrative est associée à une perception significativement améliorée de la qualité des services publics locaux. H2 est confirmée. La transparence administrative exerce une influence substantielle et positive sur la qualité perçue des services publics locaux.

La relation Qualité-Participation affiche un coefficient modéré de 0,285, indiquant que l'amélioration de la qualité des services contribue positivement mais dans une moindre mesure à la participation citoyenne, comparativement à l'effet direct de la transparence. H3 est confirmée avec une significativité satisfaisante. Bien que le coefficient soit modéré, l'influence de la qualité des services sur la participation est statistiquement robuste et positive.

Ces résultats valident empiriquement les trois hypothèses directes du modèle, démontrant que la modernisation administrative, opérationnalisée via la transparence et la qualité des services, influence significativement la gouvernance territoriale, mesurée par la participation citoyenne. H4, l'hypothèse globale intégratrice, est donc confirmée : la modernisation de l'administration publique (à travers ses dimensions de transparence et de qualité) influence positivement et significativement la gouvernance territoriale.

Tableau 5. Résultats du bootstrapping des relations structurelles

Relation	β	e.t	Stat-T	P-value	R ²	R ² -ajusté	f ²
Transparence → Participation	0,664	0,100	6,657	0,000	0.748	0.740	1,131
Transparence → Qualité	0,596	0,108	5,503	0,000	0.748	0.740	0,552
Qualité → Participation	0,285	0,112	2,551	0,015	0.355	0.345	0,208

Note : Toutes les relations sont significatives au seuil $\alpha = 0,05$, bootstrapping (5000 échantillons). Les seuils de Cohen (1988) sont $f^2 = 0,02$ (faible), $0,15$ (moyen), $0,35$ (fort).

Source : Construit par l'auteur

Les effets de taille ($f^2 = \frac{R_{\text{inclus}}^2 - R_{\text{exclu}}^2}{1 - R_{\text{inclus}}^2}$) qui évaluent l'importance relative de chaque prédicteur sur les variables endogènes. La relation Transparence-Participation affiche un effet de taille très fort ($f^2=1,131$), dépassant largement le seuil de $0,35$. Cela signifie que l'omission de la Transparence du modèle réduirait substantiellement le R² de la Participation, confirmant son rôle central et prépondérant comme déterminant de l'engagement citoyen. Ce résultat est remarquable car il suggère une sensibilité particulièrement élevée des citoyens à la transparence.

La Transparence-Qualité présente un effet de taille fort ($f^2=0,552$), indiquant que la transparence contribue significativement à la perception de la qualité des services. Ce résultat valide le mécanisme théorique selon lequel l'ouverture administrative améliore la confiance et la satisfaction des usagers, même indépendamment des performances opérationnelles objectives.

La Qualité-Participation affiche un effet de taille moyen ($f^2=0,208$), légèrement au-dessus du seuil de $0,15$. Bien que significatif statistiquement, cet effet est relativement modéré comparé à celui de la Transparence, suggérant que l'amélioration de la qualité des services, bien qu'importante, ne constitue pas le levier principal de stimulation de la participation citoyenne.

5. Discussion

Nos résultats confirment l'hypothèse selon laquelle la modernisation de l'administration publique – entendue comme la combinaison de transparence et de qualité des services – exerce une influence positive et significative sur la gouvernance territoriale. Cette conclusion s'inscrit pleinement dans les travaux de Chevallier (2018), qui définissent la modernisation comme une transformation structurelle et culturelle visant davantage d'ouverture et d'efficacité. Elle converge également avec les orientations de l'OCDE (2023), selon lesquelles la dématérialisation, la simplification et la transparence constituent des leviers essentiels pour une administration plus participative.

Les liens observés montrent que la transparence joue un rôle catalyseur en créant les conditions d'une participation éclairée et d'une perception positive de la qualité des services, conformément aux analyses de Curtin & Mendes (2011). De même, la qualité des services apparaît comme un vecteur de confiance institutionnelle, validant les conclusions de Bouckaert & Halligan (2008) sur l'importance de la performance administrative perçue dans la relation

administration–citoyens. L’articulation de ces deux dimensions favorise des dynamiques participatives plus inclusives, comme l’ont montré Blondiaux & Fourniau (2011), renforçant ainsi la légitimité institutionnelle et la co-construction des politiques locales.

Dans le contexte marocain, ces résultats prennent une résonance particulière. Les obstacles relevés par Boutayba & Benyahoud (2023) concernant l’accès à l’information et les difficultés de coordination identifiées par Berjaoui (2021) montrent qu’une modernisation fragmentée demeure insuffisante. Une modernisation systémique, articulant simultanément transparence et qualité, apparaît donc comme un levier central pour renforcer la gouvernance territoriale.

Au-delà de cette dynamique globale, nos résultats confirment largement les propositions de la littérature sur la gouvernance locale, tout en apportant des nuances propres à la ville de Fès. L’impact prépondérant de la transparence sur la participation valide les travaux de Curtin & Mendes (2011) qui positionnent la transparence comme condition sine qua non de l’engagement démocratique. Cette force de relation, nettement supérieure aux observations faites dans d’autres contextes (Michels, 2011 ; Sorensen & Torfing, 2021), suggère une sensibilité accrue des citoyens à l’ouverture administrative, probablement en réaction à une longue histoire d’opacité institutionnelle (Boutayba & Benyahoud, 2023 ; Hibou, 2020).

Dans des environnements caractérisés par une faible culture de transparence et une méfiance institutionnelle élevée, les initiatives d’ouverture produisent un effet disproportionné sur l’engagement citoyen. Les citoyens, longtemps exclus des processus décisionnels, réagissent positivement aux efforts de transparence, y voyant une rupture avec les pratiques antérieures. Ce mécanisme de « compensation démocratique » explique l’intensité de l’effet observé à Fès.

L’influence significative de la transparence sur la qualité perçue confirme que la communication ouverte dissipe les doutes et améliore l’image des services publics (Bouckaert & Halligan, 2008 ; OCDE, 2025). Les initiatives de diffusion d’information – portails web, affichages publics, réseaux sociaux institutionnels – semblent ainsi renforcer la confiance des citoyens dans l’efficacité administrative, la transparence jouant le rôle d’« amplificateur de qualité ».

Enfin, le lien modéré entre qualité des services et participation montre que l’amélioration des prestations incite à l’engagement citoyen, en cohérence avec les travaux sur la satisfaction des usagers (Sbaiss & Mbarki, 2023 ; Ziani & El Menzhi, 2025). Toutefois, la transparence apparaît comme un déterminant plus puissant que la qualité opérationnelle dans la stimulation de la participation à Fès, ce qui nuance les approches centrées exclusivement sur l’efficacité administrative (NPM) et souligne que la légitimité démocratique repose davantage sur l’ouverture que sur la seule performance technique.

6. Conclusion

En conclusion, cette recherche démontre que la modernisation des administrations publiques, lorsqu’elle se traduit par une transparence accrue et une amélioration de la qualité des services, constitue un levier puissant pour renforcer la gouvernance territoriale au Maroc.

Les résultats obtenus à Fès offrent des enseignements précieux pour les collectivités territoriales engagées dans des processus de réforme, soulignant l’importance d’une approche intégrée articulant ouverture, performance et participation citoyenne.

La modernisation n’est pas une fin en soi, mais un moyen au service d’une gouvernance plus légitime, plus efficace et plus démocratique, plaçant le citoyen au cœur de l’action publique locale.

Les limites de cette étude ouvrent plusieurs pistes de recherche futures. Premièrement, une

extension géographique à d'autres villes et régions du Maroc permettrait de tester la robustesse du modèle et d'identifier d'éventuelles spécificités locales. Des études comparatives entre zones urbaines/rurales, développées/défavorisées, connectées/isolées éclaireraient les facteurs contextuels modérant les relations observées.

Deuxièmement, une approche longitudinale permettrait d'observer l'évolution des perceptions au fil du temps et de confirmer les relations de causalité. Le suivi d'une cohorte de citoyens et de fonctionnaires avant, pendant et après la mise en œuvre de réformes spécifiques (par exemple, le déploiement d'une nouvelle plateforme numérique) révélerait les dynamiques temporelles, les effets retardés et les éventuelles spirales vertueuses ou vicieuses.

Troisièmement, l'intégration de variables modératrices (niveau d'éducation, accès numérique, confiance institutionnelle, âge, genre) et médiatrices (e-gouvernement, culture administrative, capital social) enrichirait la compréhension des mécanismes sous-jacents. Par exemple, l'effet de la transparence sur la participation pourrait être amplifié chez les citoyens éduqués et connectés, suggérant des stratégies différenciées selon les segments de population.

Enfin, des études comparatives avec d'autres pays du Maghreb (Tunisie, Algérie) ou d'Afrique subsaharienne (Sénégal, Côte d'Ivoire) confrontés à des enjeux similaires de modernisation et de gouvernance permettraient d'identifier des modèles généralisables et des spécificités culturelles ou institutionnelles. Ces comparaisons internationales enrichiraient la théorie de la gouvernance en contexte de développement.

7. Références

- Aljem, S., & Nakkouch, S. (2021). Le budget participatif à Larache et Chefchaouen : un dispositif modèle face aux dynamiques locales. *In book: LA PARTICIPATION CITOYENNE AU MAROC, Entre expériences passées et régionalisation avancée*, 225-246.
https://www.researchgate.net/publication/387558122_LE_BUDGET_PARTICIPATIF_A_LARACHE_ET_CHEFCHAOUEN_UN_DISPOSITIF_MODELE_FACE_AUX_DYNAMIQUES_LOCALES
- Ben-Meir, Y. (2021). Moroccan Decentralization: Towards Community Development and National Solidarity. *The SAIS Review of International Affairs*.
<https://saisreview.sais.jhu.edu/moroccan-decentralization/>
- Berjaoui, H. (2021). La décentralisation territoriale au Maroc : Cas d'un imbroglio de gouvernance. *Revue IMIST*, 1(1).
<https://revues.imist.ma/index.php/REMADEG/article/view/14903>
- Beshi, T.D. & Kaur, R. (2020) Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organiz Rev* 20, 337–350.
<https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6>
- Blondiaux, L. & Fourniau, J.-M. (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *Participations*, 1(1), 8-35.
<https://doi.org/10.3917/parti.001.0008>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203935958>
- Bounahr, I., & El Khattab, Y. (2024). E-gouvernance et transformation numérique au Maroc : Défis et perspectives pour des institutions et des services publics innovants. *International Journal of Economic Studies and Management*, 4(6), 1407–1421.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14390615>
- Boutayba, A., & Benyahoud, Z. (2023). Le droit d'accès à l'information au Maroc à l'ère du digital : État des lieux et perspectives. *Revue Internationale du Chercheur*, 4(3).

<https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/677>

- Brahim, O., Oukhit, S., & Rahaoui, O. (2022). The Development of Digitalization in Africa: Case of the Public Sector in Morocco. https://www.researchgate.net/publication/363320003_The_Development_of_Digitalization_in_Africa_Case_of_the_Public_Sector_in_Morocco
- Chakor, A., & El Hamdaoui, H. (2023). L'impact de l'utilisation des médias sociaux sur les administrations publiques. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 15(2). <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v15i2.46284>
- Chatit, F., & Hamiche, M. (2023). Transformation digitale de l'administration publique : Un passage vers une révolution numérique au service de tous les usagers. *Revue Marocaine de Gouvernance*, 6(2), 78-95. <https://doi.org/10.18316/rcd.v15i39.11131>
- Chevallier, J. (2018). Vers l'État-plateforme ? *Revue Française d'Administration Publique*, 167(3), 627-637. <https://doi.org/10.3917/rfap.167.0627>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates. https://www.researchgate.net/profile/Wynne-Chin/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling/links/0deec533e0f7c00f59000000/The-Partial-Least-Squares-Approach-to-Structural-Equation-Modeling.pdf
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edition.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Curtin, D. & Mendes, J. (2011). Transparence et participation : des principes démocratiques pour l'administration de l'union européenne. *Revue française d'administration publique*, 137-138(1), 101-121. <https://doi.org/10.3917/rfap.137.0101>.
- El Bettioui, R., Akrich, S., & Ben Dahhane, A. (2020). Bonne gouvernance participative de la collectivité territoriale et communication publique externe. *Journal of Academic Finance*, 11(1). <https://doi.org/10.59051/joaf.v11i1.377>
- El Jaouhari, S., Alla, L., & Benazzi, L. (2023). Le rôle du numérique dans la favorisation de l'approche participative : Quel apport pour le développement territorial ? *Revue Africaine du Management et d'Économie*, 5(2). <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i2.39747>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- GANTAR, Z., & SABRI, K. (2025). Nouveau management public et digitalisation : Une analyse théorique à l'ère de la modernisation du secteur public au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(4), 520–535. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1835>
- Gaudin, J.-P. (1998). La gouvernance moderne, hier et aujourd'hui : quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 50(1), 47-56. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113275_fr
- Habbani, S., & Ziat, A. (2022). La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2). <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/965>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_A%20Primer%20on%20Partial%20Least%20Squares%20Structural%20Equation%20Modeling_Hair.pdf
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to

- report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
 - Hibou, B. (2020). *Transparence et opacité du pouvoir local : étude comparative*. CNRS Éditions.
 - Hood, C. (1991). A public administration for every season? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
 - ISO. (2015). *Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015*. Organisation internationale de normalisation. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100370_fr.pdf
 - Mahir, S. (2024). Le contrôle de gestion : outil de pilotage de la performance des administrations publiques marocaines. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(11). <https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/1854>
 - Mechouh, O., Oublouhy, M., & Bichara, A. (2024). Dématérialisation et éthique professionnelle dans les procédures de passation des marchés publics au Maroc : cas du portail marocain des marchés publics. *Dossiers De Recherches En Économie Et Gestion*, 12(2), 147–174. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v12i2.48527>
 - Michels, A. (2011). Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 275-293. <https://doi.org/10.1177/0020852311399851>
 - Muchunguzi, S. (2023). Perception of Quality Service Provision in Local Government Authorities in Tanzania: A Citizen Participation Perspective. *Journal of Public Administration Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2023.008.02>.
 - Noukhaili, H., & Ait Lemqeddem, H. (2024). La digitalisation du secteur public au Maroc : Une analyse à l'ère de la bonne gouvernance et du Nouveau Management Public. *Revue Economie & Kapital*, 25. <https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/view/50701>
 - OCDE. (2019). *Réussir la décentralisation : Instruments de coordination et gouvernance multi-niveaux*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2019/03/making-decentralisation-work_g1g9faa7/551847c0-fr.pdf
 - OCDE. (2023). *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc -- Pour une administration résiliente au service des citoyens*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2023/06/examens-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-publique-maroc_67451912/1a0272c0-fr.pdf
 - OCDE. (2024). *Examen du gouvernement ouvert au Maroc 2024 : Analyse et perspectives vers un État ouvert*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/examen-du-gouvernement-ouvert-au-maroc-2024_a54aa50c-fr.html
 - OCDE. (2025). *Panorama des administrations publiques 2025*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/panorama-des-administrations-publiques-2025_758a7905-fr.html
 - Ouhejjou, O., El Alami, I., Zahiri, F. Z., & Dafir, S. (2019). Inégalités et disparités de développement territorial au Maroc. *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(21). <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i21.17609>
 - Ouldhali, M., Abbad, N., & Amrani, M. (2024). L'impact de la gestion des

connaissances et de la communication sur la performance des organismes publics au Maroc. *Revue Alternatives Managériales et Économiques*, 6(1), 309-327. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i1.46386>

- Said, K., & Karimi, D. (2022). Relation entre les principes de la bonne gouvernance et la performance des organisations publiques au Maroc. *Revue de Management et Cultures*, 6, 90-105. <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n6.34059>
- Sbaiss, L., & Mbarki, M. A. (2023). Les Formes des Démarches Qualité dans les Collectivités Locales Marocaines. *European Scientific Journal, ESJ*, 14, 351. <https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/16450>
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2021). Interactive governance in practice: Co-creation and the state. *Public Management Review*, 23(7), 956-976. <https://doi.org/10.4337/9781802202236.00009>
- Stoker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 50, 17-28. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113273_fre
- Ziani, M. T., & El Menzhi, K. (2025). Réussir le management par la qualité dans le secteur public : Cas d'un hôpital à Tétouan. *Revista Multidisciplinar*, 7(2), 133-160. <https://doi.org/10.23882/rmd.25290>