

## **Transformation digitale et gouvernance publique : vers une nouvelle dynamique de la performance organisationnelle**

### **Digital Transformation and Public Governance: Towards a New Dynamic of Organizational Performance**

Najoua EL ABBAS EL GHALEB

*Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D), Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc.*

Fadoua LAGHZAoui

*Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D), Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc.*

**Résumé.** Cet article examine la relation entre la gouvernance publique, la transformation digitale et la performance organisationnelle dans les organisations publiques. À partir d'une revue de la littérature, l'étude met en évidence le rôle croissant de la transformation digitale dans la modernisation de la gestion publique et l'amélioration des résultats organisationnels. Sur cette base, un modèle de recherche est proposé afin d'analyser le rôle médiateur de la transformation digitale dans la relation entre la gouvernance publique et la performance organisationnelle. L'étude suggère que les pratiques de gouvernance publique favorisent l'adoption des technologies numériques, ce qui contribue à améliorer l'efficacité organisationnelle et la qualité des services publics. Les perspectives de recherche portent sur la réalisation d'une étude quantitative auprès des établissements publics marocains afin de valider empiriquement le modèle conceptuel proposé.

**Mots-clés :** *Gouvernance publique ; Transformation digitale ; Performance organisationnelle ; Secteur public.*

**Abstract.** This article examines the relationship between public governance, digital transformation, and organizational performance in public organizations. Based on a literature review, the study highlights the growing role of digital transformation in modernizing public management and improving organizational outcomes. On this basis, a research model is proposed to analyze the mediating role of digital transformation in the relationship between public governance and organizational performance. The study suggests that public governance practices promote the adoption of digital technologies, which contributes to enhancing organizational efficiency and the quality of public services. Future research perspectives focus on conducting a quantitative study within Moroccan public institutions in order to empirically validate the proposed conceptual model.

**Keywords:** *Public governance; Digital transformation; Organizational performance; Public sector.*

---

## **1. Introduction**

Au cours des dernières décennies, les administrations publiques ont été confrontées à des transformations profondes liées à la mondialisation, à l'évolution des attentes citoyennes et au développement rapide des technologies numériques. Dans ce contexte, la gouvernance publique est devenue un levier central pour améliorer l'efficacité, la transparence et la performance des

organisations publiques. Plusieurs organisations internationales, notamment l'OCDE et les Nations Unies, soulignent que la modernisation de la gestion publique passe désormais par l'intégration de la transformation digitale dans les stratégies de gouvernance publique (OECD, 2023 ; United Nations, 2024). Cette transformation permet non seulement d'améliorer les processus administratifs, mais également de renforcer la qualité des services publics et la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Dans cette perspective, de nombreux travaux académiques ont étudié la relation entre gouvernance publique et performance organisationnelle. Les recherches montrent que les mécanismes de gouvernance tels que la transparence, la responsabilisation, la coordination interinstitutionnelle et la participation des parties prenantes influencent positivement les résultats organisationnels (Boyne, 2003 ; Pollitt, 2000 ; Osborne, 2010). Toutefois, les études récentes suggèrent que cette relation n'est pas toujours directe et peut être expliquée par des facteurs intermédiaires, notamment l'intégration des technologies numériques dans l'administration publique (Mergel et al., 2019 ; Gil-Garcia et al., 2018).

Ainsi, la transformation digitale apparaît aujourd'hui comme un facteur stratégique dans la modernisation des administrations publiques. Elle facilite l'amélioration de la prise de décision, la gestion des données publiques, la coordination entre les institutions et l'innovation dans la prestation des services publics. Plusieurs études empiriques indiquent que les gouvernements qui investissent dans les technologies numériques et les systèmes d'information publics enregistrent généralement une amélioration significative de leur performance organisationnelle (Lember et al., 2019 ; OECD, 2023).

Malgré l'importance croissante accordée à la gouvernance publique et à la transformation digitale dans la littérature académique, peu de recherches se sont intéressées à l'analyse du rôle médiateur de la transformation digitale dans la relation entre gouvernance publique et performance organisationnelle, particulièrement dans le contexte des établissements publics marocains. De plus, la majorité des travaux existants abordent ces variables de manière séparée, sans proposer une vision intégrée permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels la gouvernance publique peut influencer la performance organisationnelle à travers les processus de digitalisation. Ainsi, l'originalité de cet article réside dans la proposition d'un modèle conceptuel intégrant simultanément ces trois dimensions et mettant en évidence la valeur ajoutée de la transformation digitale comme mécanisme explicatif dans le secteur public marocain.

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est d'analyser le rôle de la transformation digitale comme variable médiatrice dans la relation entre la gouvernance publique et la performance organisationnelle dans les établissements publics. Plus précisément, cette recherche vise à proposer un modèle conceptuel permettant d'expliquer comment les pratiques de gouvernance publique influencent la performance organisationnelle à travers les processus de transformation digitale.

À partir de ces éléments, la problématique de cette recherche peut être formulée comme suit : *Dans quelle mesure la transformation digitale médie-t-elle la relation entre la gouvernance publique et la performance organisationnelle dans les établissements publics ?*

Afin de répondre à cette question de recherche, l'article est structuré comme suit. La première partie présente une revue de la littérature consacrée à la gouvernance publique, à la transformation digitale et à la performance organisationnelle. La deuxième partie propose le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Enfin, la dernière partie expose les perspectives méthodologiques

relatives à la validation empirique du modèle dans le contexte des établissements publics marocains.

## 2. Cadre conceptuel

### a. Gouvernance

- *Définition générale et champ d'application de la gouvernance*

La notion de gouvernance possède une origine relativement ancienne. Selon le dictionnaire d'Oxford (1976), elle renvoie à la fois à l'acte de gouverner et à la fonction de gouvernance exercée par une autorité. Toutefois, dans les sciences de gestion et l'administration publique contemporaines, le concept a considérablement évolué et englobe désormais l'ensemble des mécanismes par lesquels les organisations – qu'il s'agisse d'États, d'entreprises privées, d'universités, d'organisations à but non lucratif ou encore de partenariats public-privé – orientent, coordonnent et contrôlent leurs actions collectives. Dans cette perspective, plusieurs auteurs tels que Wamsley (1990) et Lynn (2001) soulignent que la gouvernance vise essentiellement à assurer la direction, la coordination et le contrôle des acteurs individuels et organisationnels au service d'intérêts communs. Par conséquent, la gouvernance ne se limite pas au gouvernement formel : elle correspond plutôt à un système global d'interactions entre institutions, règles et acteurs sociaux.

- *La logique de la gouvernance dans le secteur public*

Dans la littérature académique, la gouvernance publique est souvent analysée à partir d'une logique institutionnelle structurée autour de l'État de droit et des dispositifs juridiques et administratifs. Selon Lynn (2001), la gouvernance publique peut être définie comme un ensemble de régimes juridiques, de règles administratives et de pratiques institutionnelles qui encadrent la production de biens et services publics. Cette logique repose sur une chaîne d'interactions, parfois appelée « chaîne de délégation » par Lupia et McCubbins (2001) et Strøm (2000), reliant les préférences des citoyens aux résultats des politiques publiques. Ainsi, les préférences politiques se traduisent d'abord en décisions publiques, lesquelles structurent les organisations administratives, orientent les pratiques de gestion, influencent la mise en œuvre des services publics et, finalement, produisent des résultats évalués par les parties prenantes. En retour, ces évaluations alimentent de nouvelles préférences collectives, ce qui démontre le caractère cyclique et dynamique du processus de gouvernance.

- *Les niveaux d'analyse de la gouvernance et l'approche institutionnelle*

Afin de mieux comprendre ce processus complexe, certains travaux fondateurs, notamment ceux de Kiser et Ostrom (1982), proposent une analyse en trois niveaux ou « mondes d'action » : le niveau constitutionnel, le niveau collectif et le niveau opérationnel. Comme l'explique Toonen (1998), ces niveaux ne correspondent pas simplement à des structures administratives, mais à des systèmes imbriqués qui influencent les politiques publiques, les comportements administratifs et les institutions. Cette approche montre que toute réforme de gouvernance doit tenir compte des interactions entre ces différents niveaux. Autrement dit, un changement au niveau opérationnel, par exemple dans la gestion des services publics suppose souvent des ajustements institutionnels ou réglementaires à un niveau supérieur. Ainsi, la gouvernance apparaît comme un système

multidimensionnel où institutions, règles et pratiques administratives interagissent de manière permanente.

- ***Ambiguïté conceptuelle et évolution du concept de gouvernance***

Malgré son importance, la gouvernance demeure un concept relativement complexe et parfois ambigu dans la littérature scientifique. Selon Pierre (2000), cette ambiguïté s'explique par la double signification du terme : d'une part, il renvoie à l'adaptation empirique de l'État face aux transformations économiques et sociales depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle ; d'autre part, il désigne un cadre théorique permettant d'analyser la coordination des systèmes sociaux et le rôle de l'État dans ce processus. Dans le même sens, Pierre et Peters (2000) considèrent que la gouvernance est un concept « polysémique », souvent utilisé pour décrire divers phénomènes tels que les réseaux de politiques publiques, la gestion publique, les partenariats public-privé ou encore les programmes de « bonne gouvernance » promus par des organisations internationales comme la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international. Néanmoins, un consensus minimal existe : la gouvernance correspond à la capacité des institutions publiques à fournir des services de manière efficace, transparente, responsable et équitable, tout en tenant compte des contraintes de ressources.

- ***Les principaux modèles de gouvernance : hiérarchies, marchés, réseaux et communautés***

Dans une approche structurelle, la littérature identifie généralement quatre grands modèles de gouvernance : les hiérarchies, les marchés, les réseaux et les communautés (Pierre et Peters, 2000). Premièrement, le modèle hiérarchique, inspiré notamment de la tradition administrative de Weber, repose sur l'autorité de l'État et sur un système de commandement et de contrôle fondé sur le droit et la réglementation. Toutefois, l'évolution des économies et la complexité croissante des politiques publiques ont remis en question l'efficacité exclusive de ce modèle. Deuxièmement, le modèle de marché considère que les mécanismes concurrentiels constituent un moyen efficace d'allocation des ressources et de responsabilisation des acteurs. Troisièmement, les réseaux de politiques publiques représentent aujourd'hui un élément central de la gouvernance contemporaine, puisqu'ils facilitent la coordination entre acteurs publics et privés et mobilisent des compétences multiples dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Enfin, le modèle communautaire met l'accent sur l'implication des citoyens et des communautés locales dans la résolution des problèmes collectifs, en privilégiant la responsabilité sociale et la participation civique.

- ***Tendances récentes de la gouvernance***

Au cours des dernières années, la gouvernance a connu des transformations importantes sous l'effet de la mondialisation, de la numérisation et des crises internationales (sanitaires, économiques et environnementales). Plusieurs études récentes montrent que la gouvernance publique évolue vers des formes plus collaboratives et numériques, intégrant des outils de gouvernance numérique (e-gouvernance), de transparence des données publiques et de participation citoyenne en ligne. Par exemple, les rapports internationaux publiés entre 2022 et 2025 par des institutions comme la Banque mondiale ou l'OCDE soulignent que les États renforcent désormais la gouvernance basée sur les données, l'intelligence artificielle et l'évaluation des politiques publiques en temps réel. Par ailleurs, les partenariats public-privé et les réseaux multi-acteurs se développent davantage dans des secteurs stratégiques tels que la santé, l'énergie et la transition écologique. Ainsi, la gouvernance contemporaine ne se limite plus à un cadre administratif classique : elle devient un système adaptatif intégrant innovation, coordination interinstitutionnelle et responsabilité sociétale.

Le tableau 1 présente un aperçu synthétique de la gouvernance en mettant en évidence ses principales dimensions, les idées essentielles développées dans la littérature ainsi que les principaux auteurs ayant contribué à l'analyse de ce concept.

**Tableau 1 : Aperçu synthétique de la gouvernance**

Dimension	Principales idées	Auteurs
<b>Définition de la gouvernance</b>	Processus de direction, coordination et contrôle des organisations	Vickers (1983), Wamsley (1990), Lynn et al. (2001)
<b>Logique de gouvernance</b>	Chaîne de délégation entre citoyens, institutions et résultats publics	Lupia et McCubbins (2001), Strøm (2000), Lynn et al.
<b>Niveaux d'analyse</b>	Trois niveaux : constitutionnel, collectif et opérationnel	Kiser et Ostrom (1982), Toonen (1998)
<b>Approche conceptuelle</b>	Concept multidimensionnel et parfois ambigu	J. Pierre (2000), Pierre et Peters (2000)
<b>Modèles de gouvernance</b>	Hierarchie, marché, réseaux, communautés	Pierre et Peters (2000)
<b>Évolutions récentes</b>	Gouvernance numérique, collaboration multi-acteurs, transparence	Travaux récents OCDE, Banque mondiale (2022-2025)

*Source : Élaboré par nous-même*

## **b. Gouvernance publique**

- ***Définition et complexité conceptuelle de la gouvernance publique***

La gouvernance publique constitue aujourd'hui un concept central dans les sciences de gestion publique et l'administration publique contemporaine. Toutefois, plusieurs chercheurs soulignent qu'il s'agit d'une notion multidimensionnelle, polysémique et parfois ambiguë, car elle englobe différents champs d'analyse et approches théoriques (Kaufmann et al., 2011 ; Buta et Teixeira, 2020 ; Rose-Ackerman, 2017). En effet, la gouvernance publique est fréquemment associée à des notions telles que la transparence, la participation citoyenne, la démocratie, le contrôle externe ou encore la responsabilité publique. Dans cette perspective, les organisations internationales ont proposé des définitions relativement convergentes. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) considère la gouvernance publique comme l'ensemble des arrangements formels et informels qui déterminent la manière dont les décisions publiques sont prises et mises en œuvre, afin de préserver les valeurs constitutionnelles face aux changements et aux défis sociétaux. De manière similaire, Kaufmann et al. (2011) définissent la gouvernance comme les traditions et institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays, tandis que la Banque mondiale (1994) insiste sur la manière dont le pouvoir est utilisé dans la gestion des ressources économiques et sociales au service du développement.

- ***Émergence de la gouvernance publique et évolution des réformes administratives***

L'émergence de la gouvernance publique est étroitement liée aux transformations des réformes administratives initiées à partir des années 1980 et 1990, notamment avec le développement du New Public Management (NPM). Selon Osborne (2006) et Grossi et Argento (2022), ces réformes visaient à corriger certaines limites du modèle bureaucratique traditionnel, notamment le manque de participation citoyenne et la faible interaction entre l'administration publique et les parties prenantes. Progressivement, la transition vers une approche de gouvernance publique a permis d'élargir le rôle des organisations publiques et de favoriser une gestion plus horizontale impliquant divers acteurs institutionnels et sociaux (Klijn, 2012 ; Kurunmäki et Miller, 2006). Ainsi, comme le soulignent Broadbent et Guthrie (2008), Grossi et Steccolini (2014) et Steccolini (2019), cette évolution a profondément transformé le fonctionnement du secteur public en introduisant des logiques de collaboration, de coordination interinstitutionnelle et de responsabilité collective.

- ***Gouvernance publique collaborative et réseaux d'acteurs***

Dans la littérature récente, la gouvernance publique est de plus en plus analysée à travers une perspective collaborative impliquant l'intégration d'acteurs publics et privés dans les processus décisionnels. Fierlbeck et al. (2018) expliquent que les organisations publiques doivent renforcer leur coopération avec d'autres institutions afin de constituer des réseaux de gouvernance capables de répondre aux défis complexes des politiques publiques. Cette approche repose sur la formation de structures collaboratives réunissant des organisations indépendantes issues du secteur public, du secteur privé et de la société civile (Sorensen et Torfing, 2007). Par conséquent, la gouvernance contemporaine privilégie des mécanismes de décision plus horizontaux, favorisant le partage d'expertise, la coordination intergouvernementale et la coopération entre différents niveaux d'administration (Bakvis et Juillet, 2004). Cette transformation illustre le passage d'un modèle hiérarchique classique vers un modèle de gouvernance fondé sur les réseaux et la collaboration institutionnelle.

- ***Objectifs et principes fondamentaux de la gouvernance publique***

L'un des objectifs principaux de la gouvernance publique consiste à améliorer l'efficacité et la performance du secteur public, tout en créant davantage de valeur pour la société (Bell et al., 2010). Inspirée en partie par les pratiques de la gouvernance d'entreprise dans le secteur privé, la gouvernance publique introduit un ensemble de principes visant à renforcer la supervision des entités publiques et à améliorer la qualité des politiques publiques (Buta et Teixeira, 2020 ; Kaufmann et al., 2011). Dans cette optique, la gouvernance publique repose sur des accords collaboratifs impliquant les administrations publiques, les entreprises privées, les citoyens et les organisations de la société civile (Mayntz, 2001). Comme le soulignent Oliveira et Pisa (2015), Giovanini (2020) et Santos et Rover (2019), ce processus s'appuie sur une prise de décision collective permettant d'élargir la participation des acteurs aux politiques publiques et d'améliorer la légitimité de l'action publique.

- ***Mesure et dimensions de la gouvernance publique***

La gouvernance publique fait également l'objet de nombreuses tentatives de mesure à travers des indicateurs internationaux. L'évolution du rôle de l'État depuis les années 1990 a conduit au développement d'outils d'évaluation permettant de comparer la performance institutionnelle entre pays (Pierre et Peters, 2000). Parmi les instruments les plus reconnus figurent les Worldwide Governance Indicators (WGI) de la Banque mondiale et l'Ibrahim Index of African Governance

(IIAG) (Buta et Teixeira, 2020). Le WGI évalue la gouvernance à partir de six dimensions principales : la participation et la responsabilité, la stabilité politique, l'efficacité gouvernementale, la qualité de la réglementation, l'État de droit et le contrôle de la corruption. De son côté, l'IIAG analyse la gouvernance à travers des dimensions telles que la sécurité, la transparence, la participation, les droits humains et le développement humain (Mo Ibrahim Foundation, 2017). Malgré la diversité des indices existants (Gani et Duncan, 2007 ; Fukuyama, 2013 ; Morrison, 2014 ; Oliveira et Pisa, 2015), plusieurs dimensions clés apparaissent de manière récurrente dans la littérature : la reddition de comptes (accountability), la transparence, la participation citoyenne et l'intégrité éthique. Ces principes constituent aujourd'hui des références fondamentales pour évaluer la qualité de la gouvernance dans les institutions publiques.

- ***Gouvernance publique, management public et évolutions récentes***

Dans une logique de gouvernance multi-niveaux, le management public joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques. Selon Pollitt et Bouckaert (2004), le management public consiste à adapter les structures et les processus organisationnels afin d'assurer la performance des organisations publiques. Lynn (2003) propose une vision plus approfondie en distinguant trois dimensions du management public : les structures institutionnelles, les pratiques des gestionnaires publics et les valeurs organisationnelles qui influencent l'action administrative. Les recherches empiriques ont ainsi identifié trois catégories majeures d'éléments du management public : les structures administratives, les outils managériaux (incitations, contrats, coordination) et les stratégies managériales (leadership, coopération interorganisationnelle, allocation des ressources). Par ailleurs, les transformations récentes de la gouvernance publique sont liées à plusieurs facteurs majeurs : la décentralisation des systèmes politiques, la digitalisation de l'administration publique, l'importance croissante des données publiques et la participation citoyenne numérique. Entre 2020 et 2025, de nombreuses administrations ont renforcé l'utilisation de plateformes numériques de gouvernance, d'outils d'évaluation de la performance publique et de mécanismes de transparence des données ouvertes. Ces évolutions confirment que la gouvernance publique contemporaine s'oriente vers un modèle plus participatif, basé sur la collaboration, la responsabilité et l'innovation administrative.

Le tableau 2 présente un cadre synthétique de la gouvernance publique en mettant en évidence ses principales dimensions, les contenus associés ainsi que les principaux auteurs ayant contribué à l'étude de ce concept.

**Tableau 2 : Cadre synthétique de la gouvernance publique**

<b>Dimension</b>	<b>Contenu principal</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Définition du concept</b>	Concept multidimensionnel lié à l'exercice de l'autorité et à la gestion des ressources publiques	Kaufmann et al. (2011), Rose-Ackerman (2017), OCDE
<b>Origine et évolution</b>	Transition du New Public Management vers des approches plus collaboratives	Osborne (2006), Bevir (2010), Grossi et Argento (2022)
<b>Gouvernance collaborative</b>	Coopération entre acteurs publics, privés et société civile	Sorensen et Torfing (2007)
<b>Principes fondamentaux</b>	Transparence, participation, responsabilité, intégrité	Bell et al. (2010), Minassians (2015)
<b>Mesure de la gouvernance</b>	Indices internationaux et indicateurs comparatifs	WGI, IAG, McFerson (2015)
<b>Management public</b>	Structures administratives, outils managériaux et stratégies	Pollitt et Bouckaert (2004), Lynn (2003)

*Source : Élaboré par nous-même*

### **c. Évolution de la gouvernance publique : du New Public Management vers la New Public Governance**

Au cours des dernières décennies, les réformes de l'administration publique ont été fortement influencées par le modèle du New Public Management (NPM), qui a dominé les politiques publiques à partir des années 1980 et 1990. Ce modèle reposait principalement sur l'introduction de mécanismes inspirés du secteur privé, notamment la concurrence, la décentralisation organisationnelle, l'autonomie des agences et l'orientation vers la performance et les résultats. Toutefois, à partir du milieu des années 1990, plusieurs travaux ont souligné les limites de cette approche, ce qui a favorisé l'émergence d'un nouveau paradigme de gouvernance publique. Comme le souligne Schuppert (2011), la New Public Governance (NPG) s'inscrit dans une logique différente, mettant davantage l'accent sur la coopération entre acteurs publics, privés et associatifs afin de produire des services publics plus efficaces et plus inclusifs.

En effet, contrairement au NPM qui considère principalement le citoyen comme un client des services publics, la New Public Governance adopte une vision plus large du rôle du citoyen dans l'action publique. Dans cette perspective, le citoyen devient un acteur et parfois un co-producteur des politiques et services publics. Plusieurs auteurs considèrent cette évolution comme une réaction aux limites du NPM, notamment la fragmentation institutionnelle, les problèmes de coordination entre agences spécialisées et la négligence des motivations intrinsèques des agents publics (Greiling, 2014). Par ailleurs, la baisse de la confiance des citoyens envers les institutions publiques et la raréfaction des ressources publiques ont également encouragé les gouvernements à adopter des approches plus participatives et collaboratives dans la gestion des affaires publiques.

Dans ce cadre, la New Public Governance repose sur l'idée que les problèmes publics contemporains tels que les inégalités sociales, la transition numérique ou les enjeux environnementaux sont complexes et nécessitent l'implication de multiples acteurs. Ainsi, la gouvernance publique s'oriente progressivement vers des mécanismes participatifs tels que les forums citoyens, les budgets participatifs ou encore les consultations publiques. Cette approche

favorise également la co-production des services publics, où les citoyens, les organisations de la société civile et parfois les entreprises privées contribuent activement à la mise en œuvre de certains services. Des exemples empiriques montrent que dans certains pays européens, notamment en Allemagne, des initiatives citoyennes participent directement à la gestion de bibliothèques publiques, d'équipements sportifs ou d'activités sociales locales, illustrant ainsi la transformation des relations entre l'État et la société.

Par ailleurs, un autre élément central de la New Public Governance concerne la reconnaissance du rôle des agents publics et de leur motivation à servir l'intérêt général. Contrairement à certaines hypothèses du NPM qui considéraient les bureaucrates comme des acteurs principalement guidés par leurs intérêts personnels, plusieurs travaux ont mis en évidence l'existence d'une motivation de service public. Le concept de public service motivation, introduit par Perry et Wise (1990), désigne la prédisposition individuelle à agir dans l'intérêt des institutions publiques et de la collectivité. Cette approche contribue à réhabiliter la dimension normative et éthique de l'action publique, en soulignant que la performance du secteur public dépend aussi de valeurs telles que l'engagement, la responsabilité et la confiance institutionnelle.

À un niveau plus structurel, la New Public Governance implique une nouvelle répartition des rôles entre l'État, les citoyens et la société civile. Dans cette logique, le principe de subsidiarité historiquement présent dans certaines traditions institutionnelles européennes retrouve une importance particulière. Ce principe suggère que les pouvoirs publics interviennent principalement lorsque les acteurs locaux ou la société civile ne sont pas en mesure de résoudre seuls les problèmes collectifs. Ainsi, sur le plan organisationnel, les politiques publiques sont de plus en plus mises en œuvre à travers des réseaux d'acteurs multiples comprenant des institutions publiques, des organisations non gouvernementales et des acteurs privés. Chaque acteur contribue selon ses compétences et ses ressources, ce qui renforce la dimension collaborative de la gouvernance contemporaine.

Enfin, l'évolution vers la New Public Governance s'accompagne d'une transformation des structures de gouvernance et des mécanismes de création de valeur publique. Les relations hiérarchiques relativement claires du modèle NPM, souvent analysées à travers la théorie principal-agent, tendent à être remplacées par des réseaux polycentriques et multi-acteurs. Dans ces réseaux, la création de valeur pour les parties prenantes devient un enjeu central, comme le soulignent plusieurs travaux sur la théorie des parties prenantes (Agle et al., 2008 ; Harrison, Bosse et Phillips, 2010 ; Wall et Greiling, 2011). Toutefois, cette configuration soulève également des défis importants, notamment la difficulté de mesurer la contribution de chaque acteur, les risques de comportements opportunistes ou encore la nécessité de mettre en place des mécanismes de responsabilité et de coordination efficaces. Les recherches récentes montrent d'ailleurs qu'en 2024-2025, les gouvernements intègrent de plus en plus des outils numériques, des plateformes collaboratives et des systèmes de gouvernance des données pour améliorer la coordination au sein de ces réseaux publics complexes et renforcer la création de valeur publique.

#### **d. Pratiques de la gouvernance publique**

- *Adoption des bonnes pratiques de gouvernance dans le secteur public*

L'émergence des pratiques de gouvernance publique est étroitement liée à la réévaluation du rôle de l'État dans les sociétés contemporaines et à la montée des exigences en matière de transparence, de responsabilité et d'intégrité (IFAC, 2001). Dans ce contexte, la gouvernance publique s'est

imposée comme un enjeu majeur aux niveaux international et régional, conduisant plusieurs organisations internationales à élaborer des cadres de référence destinés à guider les institutions publiques. Parmi les principaux référentiels figurent notamment le cadre élaboré par l'IFAC (2001), le guide de bonnes pratiques de gouvernance publique développé pour l'APEC à Singapour (2011), les orientations de l'Institute of Internal Auditors relatives au rôle de l'audit dans la gouvernance publique (2012), le guide de bonnes pratiques publié par l'ANAO (2014), ainsi que le cadre international de bonne gouvernance dans le secteur public élaboré conjointement par l'IFAC et le CIPFA (2014). Bien que ces cadres ne constituent pas un modèle unique applicable à toutes les institutions publiques, plusieurs principes fondamentaux apparaissent de manière récurrente dans la littérature et les pratiques internationales (APEC, 2011). Il s'agit notamment de l'État de droit, qui garantit l'égalité devant la loi et l'indépendance judiciaire ; de la transparence et de l'ouverture de l'information publique ; de la responsabilité (accountability) des acteurs publics ; de l'éthique et de l'intégrité dans la gestion publique ; de la bonne gestion des ressources au service de l'intérêt général (stewardship) ; ainsi que du leadership institutionnel nécessaire pour promouvoir et appliquer ces principes. Ces éléments constituent aujourd'hui le socle des politiques de modernisation de la gouvernance publique dans de nombreux pays, notamment dans le contexte des réformes administratives et de la transformation numérique des administrations entre 2020 et 2025.

- ***Conformité aux normes et principe de responsabilité***

Parmi les dimensions centrales de la gouvernance publique, la responsabilité institutionnelle occupe une place essentielle, car elle implique que les organisations publiques et leurs dirigeants rendent compte de leurs décisions et de l'utilisation des ressources publiques. La responsabilité est étroitement liée au respect de l'État de droit et à la transparence administrative, puisqu'elle suppose l'existence de mécanismes de contrôle et de sanctions en cas de mauvaise gestion ou de détournement des ressources publiques. Dans cette perspective, Symth (2012) considère la responsabilité comme un mécanisme formel de contrôle reposant à la fois sur des sanctions et des récompenses, tandis que Koliba, Zia et Mills (2011) identifient plusieurs formes de responsabilité : juridique, représentative, bureaucratique, professionnelle ou encore citoyenne. Par ailleurs, Stewart (1984), à travers le modèle connu sous le nom de « ladder of accountability », distingue cinq niveaux de responsabilité : la probité et la légalité dans l'utilisation des fonds publics, la responsabilité liée aux processus administratifs, la responsabilité de performance concernant les résultats obtenus, la responsabilité programmatique relative à la réalisation des objectifs des programmes publics, et enfin la responsabilité des politiques publiques. Selon Mzenzi et Gaspar (2015), ces formes de responsabilité sont particulièrement visibles dans les systèmes de gouvernance locale, notamment à travers le rôle des audits externes et des institutions de contrôle.

- ***Mécanismes institutionnels d'évaluation et enjeux contemporains de la responsabilité publique***

Dans la pratique, la gouvernance publique exige la mise en place de mécanismes institutionnels permettant d'assurer la conformité aux normes et d'améliorer la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Les organisations internationales, notamment l'APEC (2011) et l'IFAC (2001), recommandent l'utilisation de dispositifs tels que les rapports annuels conformes aux normes internationales, l'audit des états financiers, la présence d'auditeurs internes et la création de comités d'audit indépendants chargés de superviser les systèmes de contrôle interne. De plus, l'efficacité de la responsabilité dépend de plusieurs facteurs, notamment la cohérence entre les responsabilités confiées aux agents publics et l'autorité qui leur est accordée, ainsi que l'existence

de mécanismes équitables de récompense et de sanction. L'importance de ces mécanismes a été illustrée par plusieurs études de cas, notamment l'analyse de la gestion de la catastrophe de l'ouragan Katrina aux États-Unis en 2005, où Koliba, Zia et Mills (2011) ont mis en évidence des défaillances majeures en matière de coordination institutionnelle, de planification et de partage de l'information. Ces enseignements continuent d'influencer les réformes récentes de la gouvernance publique, qui mettent davantage l'accent sur la coordination interinstitutionnelle, la gestion des risques et l'amélioration des systèmes de responsabilité dans les administrations publiques.

#### **e. Transformation digitale dans le secteur public**

##### **• *Concept et enjeux de la transformation digitale dans le secteur public***

La transformation digitale du secteur public renvoie à l'intégration des technologies numériques dans les processus, services, politiques et interactions entre les institutions publiques, les citoyens et les autres parties prenantes. Elle ne se limite pas à l'informatisation de procédures administratives : il s'agit d'une reconfiguration profonde des modes de fonctionnement des administrations publiques, visant à améliorer l'efficacité, la transparence, la participation citoyenne et la qualité des services publics (Mergel, Edelman et Haug, 2019). Ce mouvement s'inscrit dans une évolution plus large de la gouvernance publique qui met l'accent sur la création de valeur publique par l'innovation, la collaboration interinstitutionnelle et l'ouverture des données (open government). Les technologies phares de cette transformation incluent les services en ligne, les plateformes de participation citoyenne, les systèmes de données massives (big data), l'intelligence artificielle (IA), le cloud computing, les chaînes de blocs (blockchain) et l'analyse prédictive. Dans un contexte où les attentes des citoyens évoluent rapidement, notamment en matière d'accessibilité, de réactivité et de personnalisation des services, la transformation numérique représente un levier stratégique pour moderniser l'action publique (OECD, 2020).

##### **• *Cadres, modalités et impacts sur la gouvernance publique***

La transformation digitale modifie profondément les relations entre l'administration et les citoyens, ainsi que les processus internes de décision. Les cadres conceptuels récents insistent sur une gouvernance numérique qui combine technologies, données et collaboration intersectorielle pour produire des politiques publiques plus efficaces et inclusives (Lember, Kattel et Tõnurist, 2019). Par exemple, les initiatives d'open data favorisent la transparence et permettent aux citoyens, aux entreprises et aux organisations de réutiliser les données publiques pour produire de l'innovation sociale et économique (Janssen, Charalabidis et Zuiderwijk, 2012). L'adoption de plateformes numériques de participation (consultations, e-démocratie) tend à renforcer l'implication citoyenne dans le processus décisionnel et à accroître la légitimité des politiques publiques. Sur les plans organisationnel et institutionnel, la transformation digitale requiert une adaptation des compétences, une gouvernance des données rigoureuse et des stratégies de gestion du changement (Scholl, 2020). Des études montrent que les administrations publiques qui réussissent leur transformation digitale parviennent à améliorer leurs performances, à réduire les coûts de transaction, à accélérer les délais de traitement et à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions (West, 2004 ; Gil-Garcia et Pardo, 2005).

##### **• *Défis et perspectives contemporaines de la transformation***

Entre 2020 et 2025, plusieurs tendances ont accéléré la transformation digitale dans le secteur public, notamment la crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19, qui a mis en lumière

L'importance des services publics numériques pour assurer la continuité des services sociaux, de santé et éducatifs (Anthopoulos, 2020). Dans de nombreux pays, les gouvernements ont intensifié leurs investissements dans les infrastructures numériques, les services en ligne et les plateformes de télétravail pour leurs agents publics. Toutefois, la transformation digitale du secteur public fait face à plusieurs défis importants. Parmi eux, on compte les inégalités d'accès numérique, les contraintes budgétaires, les résistances culturelles au changement, les risques liés à la cybersécurité et la protection des données personnelles (van Dijk, 2020 ; Janssen et al., 2020). De plus, la mise en œuvre de technologies avancées comme l'IA nécessite des cadres éthiques et juridiques robustes pour garantir la transparence, l'équité et la non-discrimination dans les décisions publiques automatisées (OECD, 2019). Malgré ces obstacles, les perspectives restent positives : des programmes nationaux et internationaux de « gouvernement numérique » continuent d'émerger, avec des indicateurs et des standards internationaux mesurant l'intégration digitale dans l'administration (e-government index, digital government strategies). Enfin, la transformation digitale est désormais considérée comme un élément central non seulement de la performance organisationnelle, mais aussi de la résilience, de l'inclusion et de l'innovation sociale au sein de la gouvernance publique.

#### **f. Performance organisationnelle**

- *Définition et dimensions de la performance organisationnelle dans la gouvernance publique*

Dans une logique de gouvernance, la performance organisationnelle du secteur public peut être définie de manière large comme la nature et les résultats de la prestation des services fournis par les organisations publiques. Cette conception rejoint plusieurs approches académiques qui considèrent la performance comme un concept multidimensionnel intégrant l'efficacité, la réactivité et l'équité dans l'action publique (Boyne, 2003). Ainsi, différents indicateurs sont mobilisés pour mesurer cette performance, notamment la quantité et la qualité des services produits, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, les résultats obtenus, la valeur pour l'argent public (value for money) et la satisfaction des usagers. Dans une perspective plus globale, Pollitt (2000) propose une approche élargie de la performance administrative, incluant la réduction des coûts, l'amélioration des processus organisationnels, l'augmentation de l'efficacité et le renforcement de la capacité d'adaptation et de résilience du système administratif. Par conséquent, la performance organisationnelle ne se limite pas aux résultats immédiats des politiques publiques, mais englobe également la capacité des institutions à s'adapter aux transformations économiques, technologiques et sociales, ce qui est particulièrement pertinent dans le contexte des réformes publiques et de la gouvernance moderne.

- *Mesure de la performance selon la logique multi-niveaux de la gouvernance*

L'analyse de la performance organisationnelle dans une logique de gouvernance repose sur une approche multi-niveaux qui distingue plusieurs niveaux d'évaluation. Premièrement, au niveau de la prestation de services (niveau opérationnel), les indicateurs de performance portent généralement sur l'amélioration de l'efficacité, la réduction des coûts, la qualité des services et la responsabilité administrative. Deuxièmement, au niveau des résultats et des impacts des politiques publiques, la performance est mesurée à travers les outputs et outcomes générés par les programmes publics, tels que l'amélioration du bien-être social, la réduction de certaines inégalités ou encore l'efficacité des politiques sectorielles. Enfin, un troisième niveau d'analyse concerne l'évaluation de la

performance par les parties prenantes, notamment les citoyens, les usagers des services publics et les acteurs institutionnels. Les travaux empiriques montrent que la majorité des études sur la performance publique se concentrent principalement sur les deux premiers niveaux, c'est-à-dire la prestation des services et les résultats des politiques publiques, tandis que l'évaluation par les parties prenantes demeure moins fréquemment étudiée. Cette approche multi-niveaux permet ainsi de mieux comprendre la relation entre gouvernance, gestion publique et performance organisationnelle.

### **3. Revue de littérature**

Les recherches empiriques portant sur la relation entre gouvernance publique et performance organisationnelle se sont progressivement développées dans plusieurs disciplines, notamment l'administration publique, l'économie publique, la santé publique et les politiques publiques. Une étape essentielle dans l'analyse comparative internationale consiste d'abord à examiner la littérature empirique existante afin de comprendre comment les chercheurs conceptualisent et mesurent la gouvernance et la performance dans le secteur public. Comme le souligne Cooper (1988), les synthèses de recherche peuvent différer selon leurs objectifs, leurs méthodes d'organisation ou encore leur cadre conceptuel. Dans cette perspective, plusieurs travaux ont privilégié une approche synthétique visant à offrir une vision globale des recherches empiriques plutôt qu'une simple compilation des résultats individuels. L'objectif n'est donc pas uniquement d'identifier « ce qui fonctionne », mais aussi d'examiner comment les chercheurs analysent et interprètent les mécanismes reliant les pratiques de gestion publique aux résultats organisationnels.

Dans ce cadre, certaines études ont proposé d'évaluer la littérature selon les approches méthodologiques utilisées dans les recherches empiriques. Les analyses sur la gouvernance publique ont ainsi mobilisé des méthodes expérimentales et non expérimentales, incluant à la fois des approches quantitatives et qualitatives. Les méthodes quantitatives reposent fréquemment sur des modèles économétriques, des analyses longitudinales ou des modèles de séries temporelles permettant d'évaluer l'impact des réformes administratives sur la performance des organisations publiques. À cet égard, les travaux de Glass (1976) sur la méta-analyse ont contribué à structurer l'évaluation cumulative des résultats empiriques. Par ailleurs, les approches qualitatives, fondées sur des études de cas, des observations de terrain ou des entretiens avec des acteurs publics, permettent d'analyser plus finement les mécanismes institutionnels et organisationnels qui influencent la performance des institutions publiques.

D'autres recherches empiriques ont adopté une approche comparative en analysant les pratiques de gouvernance dans différents secteurs d'activité publique, tels que l'éducation, la santé, les services sociaux ou encore les infrastructures publiques. Cette perspective met en évidence que les dynamiques de gouvernance et leurs effets sur la performance peuvent varier selon les contextes institutionnels et organisationnels. En effet, les études empiriques réalisées dans plusieurs pays ont montré que la performance des organisations publiques dépend non seulement des réformes administratives mises en place, mais également de facteurs contextuels tels que la capacité institutionnelle, les ressources disponibles et les modes de coordination entre acteurs publics et privés. Ainsi, les recherches menées dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de la gestion territoriale ont souvent révélé des similitudes dans les mécanismes de gouvernance malgré la diversité des secteurs étudiés.

Par ailleurs, une autre approche empirique consiste à analyser les travaux de recherche selon un cadre conceptuel de gouvernance publique. Cette stratégie vise à comprendre comment les chercheurs conceptualisent les relations entre les acteurs institutionnels, les mécanismes de coordination et les résultats organisationnels. Plusieurs synthèses internationales de la littérature ont ainsi examiné les relations de gouvernance dans différents pays, notamment aux États-Unis et en Europe, afin d'identifier les formes de collaboration, de régulation et de pilotage qui influencent la performance publique. Cette approche est particulièrement pertinente dans les comparaisons internationales, car elle permet de mettre en évidence les différences de modèles administratifs, les pratiques de gestion publique et les formes de partenariat entre les secteurs public, privé et associatif.

En outre, les travaux empiriques récents mettent en évidence l'importance croissante des réseaux de gouvernance et des collaborations interorganisationnelles dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Les organisations publiques fonctionnent de plus en plus dans des environnements complexes caractérisés par l'interdépendance entre plusieurs acteurs institutionnels. Dans ce contexte, la performance ne dépend plus uniquement de l'efficacité interne d'une organisation, mais également de la qualité de la coordination, du partage de l'information et de la capacité des acteurs à coopérer dans des réseaux de politiques publiques. Plusieurs études ont ainsi montré que les mécanismes de gouvernance collaborative favorisent l'innovation, l'amélioration des services publics et la création de valeur publique, en particulier dans les secteurs où les problèmes publics nécessitent des réponses multi-acteurs.

Enfin, la littérature empirique récente souligne également l'importance des transformations institutionnelles et technologiques qui redéfinissent les modes de gouvernance publique. Depuis les années 2020, la modernisation administrative, l'intégration des technologies numériques et l'évolution des attentes citoyennes ont profondément modifié les pratiques de gestion publique. Les recherches montrent que les gouvernements adoptent progressivement des modèles de gouvernance plus ouverts, transparents et orientés vers les résultats, ce qui contribue à renforcer la performance organisationnelle et la qualité des services publics. Dans ce contexte, l'étude empirique de la gouvernance publique ne se limite plus à l'analyse des structures administratives traditionnelles, mais intègre également les dynamiques d'innovation, de transformation numérique et de collaboration entre acteurs publics et privés.

De manière analytique, les travaux empiriques convergent globalement vers l'idée que les pratiques de gouvernance publique influencent positivement la performance organisationnelle, mais les résultats diffèrent selon les contextes institutionnels, les méthodes utilisées et les variables étudiées. Certaines recherches mettent davantage l'accent sur les mécanismes de coordination et de responsabilisation comme facteurs explicatifs de la performance, tandis que d'autres soulignent le rôle des capacités technologiques et de l'innovation organisationnelle dans l'amélioration des résultats publics. Par ailleurs, les études quantitatives tendent à mesurer la performance à travers des indicateurs d'efficacité administrative et de qualité des services, alors que les approches qualitatives privilégient l'analyse des processus de collaboration, de participation et de gouvernance multi-acteurs. Ainsi, malgré la diversité des approches, les recherches s'accordent sur le fait que la modernisation de la gouvernance publique nécessite une intégration croissante des outils numériques et des mécanismes de coordination institutionnelle.

Au niveau des travaux de recherche réalisés sur la médiation de la transformation digitale entre la gouvernance publique et la performance organisationnelle, ils ont mis en évidence le rôle de la transformation digitale comme mécanisme médiateur entre la gouvernance publique et la

performance organisationnelle. En effet, l'adoption de technologies numériques dans les administrations publiques permet d'améliorer la transparence, la coordination et la capacité décisionnelle des institutions publiques, ce qui influence indirectement les résultats organisationnels. Selon Mergel, Edelman et Haug (2019), la transformation digitale modifie les structures de gouvernance en introduisant de nouvelles formes de collaboration numérique, de gestion des données et de participation citoyenne, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité et la performance des organisations publiques.

Dans cette perspective, plusieurs études empiriques montrent que les stratégies de gouvernement numérique (digital government) favorisent l'amélioration de la performance organisationnelle à travers la modernisation des processus administratifs et l'optimisation de la prestation des services publics. Les travaux de Gil-Garcia, Dawes et Pardo (2018) ainsi que ceux de Lember, Kattel et Tõnurist (2019) indiquent que les administrations qui intègrent des infrastructures numériques, des plateformes de données ouvertes et des systèmes d'information intégrés parviennent à améliorer la coordination interinstitutionnelle et la qualité des services publics. Dans ce cas, la transformation digitale agit comme un mécanisme intermédiaire qui traduit les principes de gouvernance collaborative en résultats organisationnels mesurables, tels que l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts ou la satisfaction des citoyens.

Enfin, les recherches les plus récentes confirment que la transformation digitale joue un rôle stratégique dans l'amélioration de la performance publique, notamment dans les administrations engagées dans des réformes de gouvernance ouverte et participative. Des études menées dans plusieurs pays depuis 2020 montrent que l'utilisation des technologies numériques, de l'intelligence artificielle et des plateformes de services publics en ligne permet de renforcer la transparence, la responsabilisation et l'efficacité administrative (OECD, 2023 ; United Nations, 2024). Ainsi, dans le cadre des modèles contemporains de gouvernance publique, la transformation digitale apparaît comme un facteur médiateur clé reliant les pratiques de gouvernance moderne à la performance organisationnelle, en facilitant l'innovation, la coordination entre acteurs et l'amélioration continue des services publics.

Malgré la richesse de la littérature existante, plusieurs limites scientifiques demeurent. La majorité des recherches se concentrent soit sur la relation directe entre gouvernance publique et performance organisationnelle, soit sur les effets de la transformation digitale dans les administrations publiques, sans analyser de manière intégrée le rôle médiateur de la transformation digitale entre ces deux variables. De plus, peu d'études ont été réalisées dans le contexte des établissements publics marocains, alors que ce contexte connaît actuellement d'importantes réformes administratives et numériques. Ainsi, un gap scientifique persiste concernant la compréhension des mécanismes par lesquels la transformation digitale peut renforcer l'impact des pratiques de gouvernance publique sur la performance organisationnelle dans les établissements publics au Maroc. Cette recherche vise donc à combler cette lacune en proposant un modèle conceptuel intégrant simultanément la gouvernance publique, la transformation digitale et la performance organisationnelle.

#### **4. Modèle conceptuel de recherche proposé**

À partir de la revue de littérature présentée précédemment, il apparaît que la gouvernance publique constitue un facteur déterminant dans l'amélioration du fonctionnement des organisations publiques. En effet, plusieurs études empiriques ont démontré que les mécanismes de gouvernance, tels que la transparence, la responsabilisation et la coordination institutionnelle, contribuent à

améliorer l'efficacité organisationnelle et la qualité des services publics (Osborne, 2010 ; Boyne, 2003). Par conséquent, la gouvernance publique peut être considérée comme un déterminant majeur de la performance organisationnelle dans les administrations publiques.

Par ailleurs, les recherches récentes montrent que la transformation digitale joue un rôle essentiel dans la modernisation de la gestion publique. L'adoption des technologies numériques, des plateformes digitales et des systèmes d'information intégrés permet aux organisations publiques d'améliorer leurs processus internes, de renforcer la transparence et d'optimiser la prise de décision (Mergel et al., 2019 ; Gil-Garcia et al., 2018). Ainsi, la transformation digitale apparaît comme un résultat direct des pratiques de gouvernance publique orientées vers l'innovation et l'efficacité administrative.

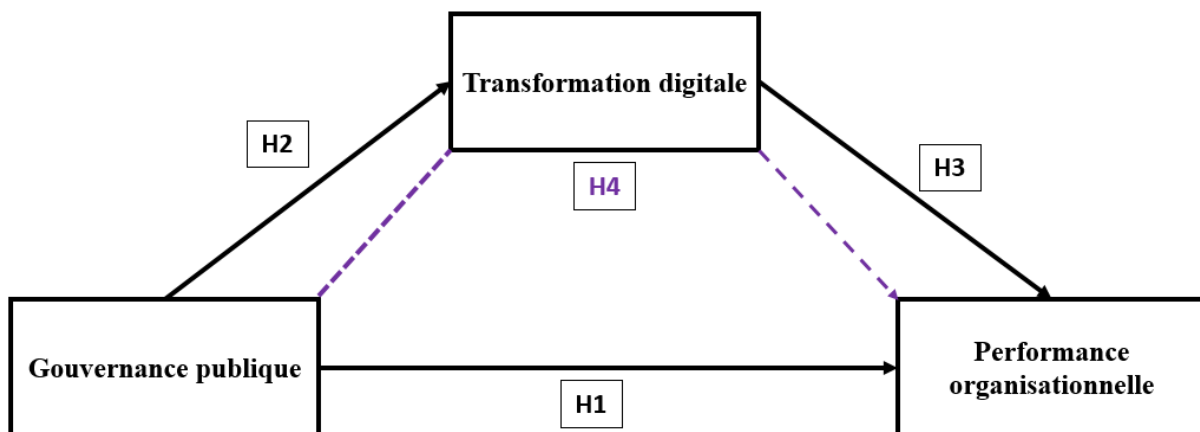
De plus, plusieurs travaux empiriques ont souligné que la transformation digitale contribue significativement à l'amélioration de la performance organisationnelle. En facilitant l'automatisation des procédures administratives, la gestion des données publiques et l'accès aux services numériques, la digitalisation permet d'accroître l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des usagers des services publics (Lember et al., 2019 ; OECD, 2023).

Sur la base de ces éléments théoriques et empiriques, le modèle de recherche proposé dans cette étude (Figure 1) suppose que la transformation digitale joue un rôle de médiation dans la relation entre la gouvernance publique et la performance organisationnelle.

Ainsi, les hypothèses de recherche suivantes sont proposées :

<i>H1 : La gouvernance publique influence positivement la performance organisationnelle des établissements publics.</i>
<i>H2 : La gouvernance publique influence positivement la transformation digitale dans les organisations publiques.</i>
<i>H3 : La transformation digitale influence positivement la performance organisationnelle des établissements publics.</i>
<i>H4 : La transformation digitale joue un rôle médiateur dans la relation entre la gouvernance publique et la performance organisationnelle.</i>

**Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche proposé**



Source : Élaboré par nous-même

## 5. Conclusion

Cette étude s'inscrit dans le courant de recherche portant sur la modernisation de la gestion publique et l'amélioration de la performance des organisations publiques. À partir d'une analyse approfondie de la littérature scientifique, cette recherche a permis de mettre en évidence l'importance de la gouvernance publique et de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Le modèle conceptuel proposé suggère que la transformation digitale constitue un mécanisme clé permettant de renforcer l'impact des pratiques de gouvernance publique sur les résultats organisationnels.

Toutefois, cette recherche demeure essentiellement conceptuelle à ce stade. Par conséquent, une validation empirique du modèle proposé s'avère nécessaire afin de vérifier les relations entre les variables étudiées. Dans cette perspective, la prochaine étape de cette recherche consistera à mener une étude quantitative auprès des établissements publics au Maroc.

Plus précisément, l'étude future visera à collecter des données empiriques auprès des responsables administratifs et des cadres des institutions publiques marocaines afin d'évaluer le niveau de gouvernance publique, le degré de transformation digitale et la performance organisationnelle des établissements étudiés. L'analyse des données pourrait être réalisée à l'aide de méthodes statistiques avancées, telles que la modélisation par équations structurelles (SEM), permettant de tester le rôle médiateur de la transformation digitale dans le modèle de recherche proposé.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. D'une part, elle repose principalement sur une approche théorique et conceptuelle, sans validation empirique immédiate du modèle proposé. D'autre part, l'étude se concentre sur le contexte des établissements publics marocains, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes institutionnels ou administratifs. De futures recherches pourraient ainsi élargir l'analyse à différents secteurs publics ou réaliser des études comparatives entre plusieurs pays afin de mieux comprendre les spécificités des processus de gouvernance et de digitalisation dans les administrations publiques.

Enfin, cette recherche pourrait contribuer à la littérature académique et aux pratiques managériales en proposant des recommandations pour améliorer la gouvernance publique et accélérer la transformation digitale dans les administrations publiques marocaines. Dans le contexte marocain, cette étude met également en évidence l'intérêt stratégique des réformes de gouvernance et de digitalisation engagées par les pouvoirs publics pour renforcer l'efficacité administrative, améliorer la qualité des services publics et soutenir la modernisation des établissements publics. Ces réformes constituent aujourd'hui un levier essentiel pour promouvoir une administration publique plus transparente, performante et orientée vers les besoins des citoyens.

## 6. Références

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., et Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- ANAO (Australian National Audit Office). (2014). *Public Sector Governance - Better Practice Guide*. <http://www.anao.gov.au/report/better-practice-guide-public-sector-governance>
- Anthopoulos, L. (2020). *Smart City Technology and Applications: The Internet of Things*. Springer.

- APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation). (2011). *Good Practice Guide on Public Governance*. <https://www.apec.org/publications/2011/03/good-practice-guide-on-public-sector-governance>
- Bakvis, H., et Juillet, L. (2004). *The Horizontal Challenge: Line Departments, Central Agencies and Leadership*. In P. Aucoin et G. Breton (Eds.), *Public Sector Reform and Policy Capacity*. Palgrave Macmillan.
- Bell, S., Hindmoor, A., et Jay, P. (2010). Governing (By) Networks: Enhancing Public Accountability? *Public Administration*, 88(3), 577–595.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Broadbent, J., et Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of “contextual” contabilization. *Accounting, Auditing et Accountability Journal*, 21(2), 129–169.
- Buta, N., et Teixeira, A. A. C. (2020). Concepts and measures of public governance: A systematic review. *Administration et Society*, 52(3), 365–401.
- Cooper, H. (1988). Organizing Knowledge Synthesis: A Taxonomy of Literature Reviews. *Knowledge in Society*, 1(1), 104–126. <https://doi.org/10.1007/BF03177550>
- Fierlbeck, Katherine et Gardner, William et Levy, Adrian. (2018). New Public Governance in health care: Health Technology Assessment for Canadian pharmaceuticals: NEW PUBLIC GOVERNANCE AND HTA. *Canadian Public Administration*. 61. 45-64. 10.1111/capa.12253.
- Fukuyama, F. (2013). What is Governance? *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 26(3), 347–368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- Gani, A., et Duncan, R. (2007). Comparative governance indicators: New perspectives. *Journal of Development Studies*, 43(2), 101–121.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., et Pardo, T. A. (2018). Digital Government and Public Service Performance. *Government Information Quarterly*, 35(1), 1–12.
- Gil-Garcia, J. R., et Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187-216.
- Giovanini, O. (2020). New models of citizen participation and governance. *Public Administration Review*, 80(6), 1023–1037.
- Glass, G. V. (1976). Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research. *Educational Researcher*, 5(10), 3–8. <https://doi.org/10.3102/0013189X005010003>
- Greiling, D. (2014). From New Public Management to Public Governance: Assessing the Differences in Governance Structures. *Public Management Review*, 16(3), 354–372.
- Grossi, G., et Argento, D. (2022). Guest editorial: accounting for public governance. *Qualitative Research in Accounting et Management*, 11(2), 86–91.
- Grossi, G., et Steccolini, I. (2014). Public Governance and Performance Measurement. *Public Administration Review*, 74(4), 472–483.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., et Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- IFAC. (2001). *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*. New York: International Federation of Accountants.

- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., et Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>
- Janssen, M., Charalabidis, Y., et Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268.
- Kaufmann, D., Kraay, A. and Mastruzzi, M. (2011) The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3, 220-246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
- Kiser, L. L., et Ostrom, E. (1982). *The Three Worlds of Action: A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches*. In E. Ostrom (Ed.), *Strategies of Political Inquiry* (pp. 179-222). Sage.
- Klijn, Erik Hans. (2012). - Klijn, E.H. (2012), *Public Management and Governance: a comparison of two paradigms to deal with modern complex problems* in D. Levi Faur (ed) *The handbook of governance*, Oxford: Oxford University Press: 201-214.
- Kurunmäki, L., et Miller, P. (2006). Modernising government: The calculating self, hybridisation and performance measurement. *Financial Accountability et Management*, 22(1), 87–106. <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2006.00394.x>
- Lember, V., Kattel, R., et Tõnurist, P. (2019). Smart specialization and digital transformation of public services. *Policy et Internet*, 11(3), 297–319. <https://doi.org/10.1002/poi3.206>
- Lynn Bradshaw (2001). Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of Public Personnel Administration*, 21(2), 139–156. <https://doi.org/10.1177/0734371X0102100202>
- Lynn, L. E. Jr. (2003). *Public Management: Old and New*. New York: Routledge.
- Mayntz, R. (2001). New Challenges to Governance Theory. MPIfG Discussion Paper, 01/5.
- Mergel, I., Edelman, N., et Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation in the Public Sector. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Minassians, H. (2015). Measurement of Public Sector Performance: Challenges and Opportunities. *Public Performance et Management Review*, 38(4), 614–639.
- OECD. (2011). *Transparency and Accountability in Public Governance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/>
- OECD. (2019). *Artificial Intelligence in the Public Sector: A Framework for Digital Governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Digital Government Strategies for Public Sector Modernization*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/governance/>
- Osborne, D., et Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Perry, J. L., et Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pierre, J. (2000). *Introduction: Understanding Governance*. In J. Pierre (Ed.), *Debating Governance* (pp. 1-10). Oxford: Oxford University Press.
- Pierre, J., et Peters, G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Macmillan.

- Pollitt, C. (2000). *Evaluating Public Management Reforms: Principles and Practice*. Oxford University Press.
- Rose-Ackerman, S. (2017). *Corruption and Governance: Causes, Consequences and Reform*. Cambridge University Press.
- Santos, P., et Rover, Y. (2019). Participation and Accountability Mechanisms in Public Governance. *Journal of Public Affairs*, 19(4), e1888.
- Scholl, H. J. (2020). Digital government: Looking back and ahead on a fascinating domain of research and practice. *Digital Government: Research and Practice (DGOV)*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1145/3352682>
- Sorensen, E., et Torfing, J. (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan.
- Steccolini, I. (2019). Public Governance and Performance Measurement: A Systematic Review. *Public Finance Review*, 47(5), 731–757.
- Strøm, K. (2000). Delegation and Accountability in Parliamentary Democracies. *European Journal of Political Research*, 37(2), 261–289.
- Toonen, T. (1998). Public Administration and Governance: Beyond the Three Worlds of Action. *Public Administration Review*, 58(3), 235–248.
- United Nations. (2024). *E-Government Survey 2024: Digital Governance and Public Value*. UN Publications. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
- Van Dijk, J. A. G. M. (2020). *The Digital Divide*. Polity Press.
- Wall, T. D., et Greiling, D. (2011). Stakeholder Value and Performance in Public Service Networks. *Public Management Review*, 13(6), 737–755.
- Wamsley, G. L. (1990). *Refounding Public Administration*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- West, D. M. (2004). E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes. *Public Administration Review*, 64(1), 15-27.