



Les nouvelles dynamiques de gouvernance publique en quête d'un modèle
plus inclusif et durable

The New Dynamics in Public Governance in Search of a More Inclusive and
Sustainable Model

Mouhcine HAMLIRI ^{a1}, Said YOUSSEF ^a et Adil ERRACHIDI ^b

^a *École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Université Hassan II de Casablanca - Maroc*

^b *Faculté d'Économie et de Gestion- Béni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane Béni Mellal – Maroc*

Informations sur l'article

Résumé

Mots-Clés :

Gouvernance publique ;
Durabilité ; Résistance au
changement ;
Développement durable ;
Transparence.

JEL :

G3 ; H1 ; Q01.

Les dynamiques contemporaines de la gouvernance publique témoignent d'un tournant majeur vers des modèles plus participatifs, transparents et orientés vers le développement durable. À travers une revue de littérature, il apparaît que les principes traditionnels de gouvernance, centrés sur l'efficacité et la hiérarchie administrative, tendent à évoluer vers une approche intégrant les citoyens, les acteurs privés et la société civile dans les processus décisionnels. Des outils comme les budgets participatifs, la gouvernance territoriale ou encore l'administration ouverte illustrent ces efforts vers une gestion plus inclusive et durable. Les chercheurs insistent sur la nécessité d'un engagement fort en faveur de la transformation culturelle des institutions, du renforcement de la transparence, et du développement de compétences adaptées au management public moderne. En somme, bien que des avancées notables soient enregistrées, la mise en œuvre effective d'une gouvernance durable et inclusive reste un défi exigeant une approche systémique, contextualisée et soutenue par une volonté politique claire.

Article Info

Abstract

Keywords:

Public Governance;
Sustainability; Resistance to
Change; Sustainable
Development; Transparency

Contemporary dynamics in public governance reflect a major shift toward more participatory, transparent, and sustainable development-oriented models. A literature review reveals that traditional governance principles, which focus on administrative efficiency and hierarchy, are gradually evolving toward an approach that includes citizens, private actors, and civil society in decision-making processes. Tools such as participatory budgeting, territorial governance, and open administration exemplify efforts toward more inclusive and sustainable management. Researchers emphasize the need for strong commitment to the cultural transformation of institutions, enhanced transparency, and the development of skills suited to modern public management. In summary, while significant progress has been made, the effective implementation of sustainable and inclusive governance remains a challenge that requires a systemic and contextualized approach, backed by clear political will.

Received 5 July 2025

Accepted 26 July 2025

Published 28 July 2025

¹ Corresponding author. E-mail address: Mouhamliri@outlook.com

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.25202>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

1. Introduction

Depuis la fin du XXe siècle, la gouvernance publique fait l'objet de profondes transformations, impulsées par un contexte mondial en constante mutation. Les modèles traditionnels, fondés sur une organisation centralisée, hiérarchique et bureaucratique de l'action publique, montrent leurs limites face à la complexité croissante des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Les multiples crises qu'elles soient économiques, institutionnelles ou écologiques ont agi comme des catalyseurs, révélant l'incapacité des systèmes classiques à répondre de manière efficace, équitable et durable aux attentes des citoyens.

Dans ce contexte, une nouvelle conception de la gouvernance s'impose progressivement, fondée sur des principes tels que la participation citoyenne, la transparence des décisions, la reddition des comptes, l'inclusivité et la durabilité. Ce tournant conceptuel, souvent qualifié de post-bureaucratique ou de gouvernance collaborative, place l'interaction entre acteurs publics, privés et civils au cœur des processus décisionnels. La gouvernance ne se limite plus à une simple régulation descendante exercée par l'État, mais devient un mécanisme collectif, orienté vers la co-construction des politiques publiques.

Parallèlement, la mondialisation, la numérisation des administrations, la montée en puissance des acteurs non étatiques et la pression croissante exercée par les citoyens pour des services publics plus accessibles et plus performants, ont accentué la nécessité d'un renouvellement des modes de gestion publique. Ces évolutions appellent à une relecture critique des fondements théoriques de la gouvernance, de ses formes d'implémentation et des obstacles qu'elle rencontre sur le terrain.

Dans cette perspective, la présente revue de littérature vise à explorer les principales orientations qui structurent ce mouvement de transition vers une gouvernance plus inclusive et durable. Elle s'intéresse d'une part aux concepts fondamentaux qui sous-tendent cette évolution, et d'autre part à leur traduction concrète dans le champ de l'action publique. Une attention particulière sera accordée aux contraintes systémiques, aux résistances au changement, ainsi qu'aux spécificités du contexte marocain, où les réformes engagées témoignent d'une volonté de modernisation, tout en révélant des tensions structurelles et des défis persistants.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

Les travaux de Pierre & Peters (2000), Kooiman (2003) et Rhodes (1997) ont posé les jalons de la gouvernance comme un processus horizontal et participatif, opposé à la verticalité hiérarchique

du modèle weberien. La « bonne gouvernance » selon les institutions internationales (Banque mondiale, OCDE, PNUD) repose sur des principes tels que la transparence, la participation, la responsabilité, l'efficacité, l'équité et l'état de droit.

La recherche contemporaine met l'accent sur la gouvernance inclusive, qui vise à intégrer tous les acteurs de la société, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés, dans les processus décisionnels. Elle est également centrée sur la durabilité, entendue comme la capacité des institutions à concilier développement économique, cohésion sociale et protection de l'environnement à long terme.

La gouvernance publique se définit comme l'ensemble des mécanismes, processus et institutions par lesquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits, s'acquittent de leurs obligations et règlent leurs différends (OCDE, 2001). Elle repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment la transparence, qui garantit l'accès à l'information et la traçabilité des décisions ; la responsabilité, qui implique une obligation de rendre compte de la gestion des ressources ; et la participation, qui suppose une implication active des citoyens et des parties prenantes. À cela s'ajoutent l'État de droit, l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources, l'équité et l'inclusion dans le traitement des citoyens, ainsi que la durabilité, qui intègre les impacts à long terme sur les plans social, économique et environnemental.

a. L'instauration de la gouvernance dans le secteur public

L'instauration de la gouvernance publique dans le secteur public s'est inscrite dans la dynamique de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), amorcée dès les années 1980-1990, prônant une approche axée sur les résultats, la performance et la satisfaction des usagers. Ce processus s'est matérialisé par la réforme des institutions publiques pour une meilleure redevabilité, la décentralisation et la déconcentration qui rapprochent les centres de décision des citoyens, et la digitalisation qui facilite la transparence et l'accès aux services (Idalfahim & El bettioui, 2025). S'y ajoutent la contractualisation et la budgétisation axée sur les résultats (BAR), ainsi que la mise en place de partenariats public-privé (PPP), intégrant la société civile, les ONG et les entreprises dans les processus décisionnels.

De nombreux travaux, tels que ceux de Bovaird & Löffler (2009), soulignent l'importance de la co-production des politiques publiques entre les citoyens et les institutions. Cette approche

valorise l'implication des parties prenantes dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques.

Des initiatives comme les budgets participatifs (Sintomer et al., 2008) ou les approches territorialisées de développement durable montrent comment les gouvernements locaux peuvent intégrer l'inclusion sociale et la durabilité dans la gouvernance publique. En parallèle, les agendas internationaux tels que l'Agenda 2030 des Nations Unies ou les principes de l'Open Government Partnership renforcent cette orientation vers une gouvernance responsable, ouverte et équitable.

b. Contraintes à la mise en œuvre d'une gouvernance durable

La transition vers une gouvernance durable se heurte à diverses contraintes. Parmi celles-ci figurent la rigidité bureaucratique et la centralisation excessive, qui freinent l'innovation et l'adaptation des structures. Le manque de compétences spécialisées en gestion stratégique et en pilotage du changement est également un obstacle majeur. Par ailleurs, des cadres juridiques obsolètes ou mal coordonnés, un déficit de transparence et l'absence de données fiables limitent les possibilités de contrôle et de planification. Les inégalités d'accès à l'information et à la participation, notamment dans les régions périphériques, ainsi que le manque de ressources financières, viennent complexifier davantage la mise en œuvre de réformes inclusives.

Malgré la volonté de transformation, les travaux soulignent plusieurs freins structurels, culturels et politiques. L'étude de Christensen & Lægreid (2007) montre que les réformes de gouvernance sont souvent fragmentées, incohérentes ou instrumentalisées. Les rigidités bureaucratiques, la faible capacité institutionnelle, le manque de transparence ou l'instabilité politique ralentissent la mise en œuvre effective de ces nouveaux modèles.

Des études de cas en Afrique, en Amérique latine et en Europe de l'Est révèlent que la gouvernance inclusive nécessite une mutation des logiques de pouvoir, la professionnalisation de la fonction publique, l'instauration de mécanismes de reddition de comptes et la lutte contre la corruption.

c. Résistances au changement dans l'administration publique

Les efforts de réforme rencontrent souvent des résistances internes. Celles-ci s'expliquent par une culture organisationnelle ancrée dans des pratiques conservatrices, où la remise en question des routines établies est perçue comme une menace. Certains agents publics redoutent une perte de pouvoir ou de statut, ce qui entraîne une résistance passive ou active au changement. De plus,

l'absence d'appropriation des réformes par les fonctionnaires, souvent due à un manque de communication ou de formation, nuit à leur mise en œuvre effective. Enfin, le déficit de leadership transformationnel capable d'insuffler une vision claire et mobilisatrice aggrave les difficultés d'adaptation des administrations.

La résistance au changement constitue un objet central de la littérature sur la gouvernance publique. Selon Kotter (1996) et Fernandez & Rainey (2006), les réformes rencontrent souvent une opposition interne liée à la culture organisationnelle, aux intérêts installés, à la peur de la perte de contrôle ou d'autonomie.

Les recherches sur le management du changement dans le secteur public montrent que la réussite des transitions vers un modèle durable et inclusif dépend fortement de la qualité du leadership, de la communication stratégique, de la mobilisation des ressources humaines et de la capacité à instaurer la confiance dans les institutions.

3. Méthodologie de recherche

La présente revue de littérature adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire rigoureuse de travaux académiques, de rapports institutionnels et d'études de cas portant sur la gouvernance publique. La recherche des sources a été conduite entre janvier 2013 et décembre 2023, en mobilisant des bases de données académiques reconnues telles que Scopus, Web of Science, Cairn, et Google Scholar. Les mots-clés utilisés incluaient notamment « gouvernance publique », « durabilité », « inclusion », « réforme administrative », et « résistance au changement ».

Les critères d'inclusion retenus pour la sélection des documents sont les suivants : pertinence directe avec le thème de la gouvernance publique inclusive et durable, qualité scientifique (publications dans des revues à comité de lecture ou émanant d'organisations internationales reconnues), et actualité (travaux publiés au cours de la dernière décennie). Les rapports d'organisations telles que l'OCDE, la Banque mondiale, ainsi que des documents de politique publique marocains ont également été retenus en raison de leur valeur institutionnelle et contextuelle.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une revue systématique au sens strict, la démarche s'en inspire partiellement, en intégrant des éléments structurants comme une grille de lecture thématique et un processus de sélection transparent. L'objectif est de mettre en lumière les concepts clés, les

évolutions théoriques et les pratiques empiriques relatifs à la transition vers une gouvernance plus inclusive et durable. Cette méthode permet d'identifier les convergences et divergences théoriques sur le sujet, tout en situant l'analyse dans une perspective comparative. Elle contribue également à une compréhension approfondie des contraintes structurelles et culturelles affectant la mise en œuvre des réformes dans les administrations publiques.

4. Analyse et discussion des résultats obtenus

L'analyse des résultats s'inscrit dans un cadre théorique multidimensionnel mobilisant des auteurs de référence dont les contributions enrichissent la compréhension des dynamiques de gouvernance publique contemporaine. Cette approche permet d'examiner comment les principes d'inclusion, de durabilité et de participation s'articulent dans la réforme des institutions publiques, tout en identifiant les leviers et freins qui conditionnent leur effectivité.

Le tableau ci-dessous récapitule les concepts clés mobilisés dans cette recherche :

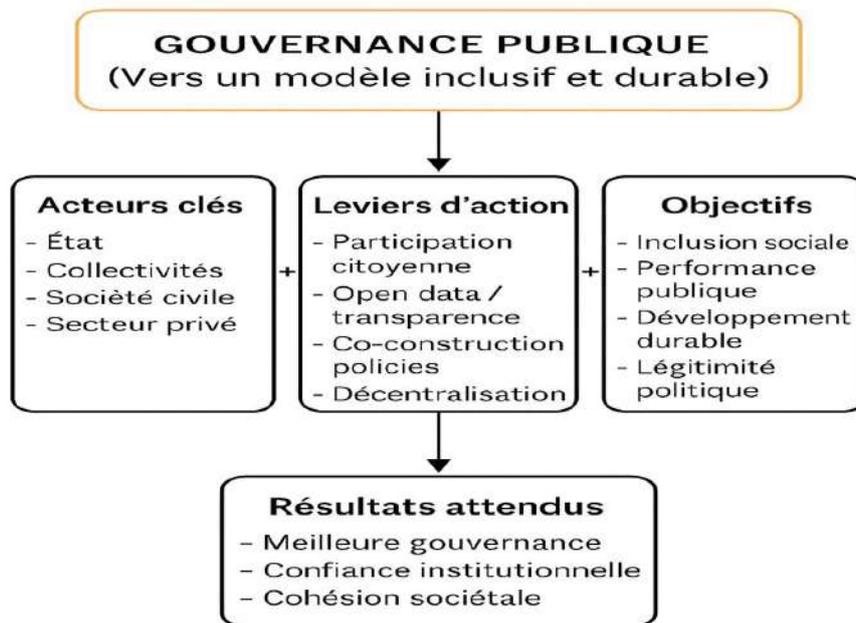
Tableau 1 : Concepts clés de la recherche

Auteur	Concepts Clés	Contributions
Elinor Ostrom	Gouvernance polycentrique, gestion des biens communs	Importance des structures de gouvernance décentralisées pour la gestion durable des ressources.
Hans B. E. Kooiman	Gouvernance en réseaux, coordination entre acteurs	Favorise des solutions inclusives par la coordination et le dialogue entre divers acteurs.
Amartya Sen	Développement humain, capacités	La gouvernance doit renforcer les capacités individuelles pour une participation pleine et durable.
Archon Fung	Démocratie participative, responsabilité	Mécanismes de participation citoyenne pour améliorer la transparence et l'engagement gouvernemental.
Mark Moore	Valeur publique, innovation dans le secteur public	Les gouvernements doivent créer de la valeur pour la société et innover dans les services publics.
David Held	Gouvernance mondiale, justice sociale	Nécessité d'une gouvernance inclusive pour aborder les inégalités mondiales et promouvoir la durabilité.

Source : auteurs

L'analyse croisée de ces contributions permet de dégager une vision holistique de la gouvernance publique fondée sur trois dimensions essentielles : la participation active des parties prenantes, l'innovation institutionnelle, et l'orientation vers le bien commun. Le modèle intégré de gouvernance publique inclusive et durable (Figure 1) proposé synthétise ces éléments en identifiant les principaux acteurs, les leviers mobilisables (capacitation, transparence, redevabilité, innovation) ainsi que les finalités poursuivies (performance, cohésion sociale, confiance citoyenne).

Figure 1 : Modèle intégré de gouvernance publique inclusive et durable



Source : Par nos soins

4.1. Apport du modèle théorique intégré

Ce modèle fournit un cadre d'analyse utile pour évaluer les dynamiques institutionnelles à l'œuvre dans les réformes publiques. Il met en lumière l'importance de l'interaction entre différents niveaux de gouvernance (local, national, global), l'ouverture des processus décisionnels à des acteurs variés (citoyens, société civile, secteur privé) et la capacité des institutions à innover et à s'adapter.

Toutefois, la mise en œuvre effective de ces principes rencontre, dans la réalité, des résistances au changement souvent négligées dans les modèles théoriques. Ces résistances à la fois individuelles et structurelles constituent un facteur explicatif majeur des écarts entre les ambitions affichées par les réformes et leur traduction concrète. Elles peuvent se manifester par l'inertie des routines

bureaucratiques, le manque de formation ou de motivation des agents publics, ou encore par des rapports de pouvoir défensifs au sein des organisations.

4.2. Intégration de la résistance au changement dans le modèle

Afin de mieux rendre compte de cette dimension, il est nécessaire d'intégrer la résistance au changement comme variable explicative ou modératrice dans le modèle théorique. Cette intégration permet d'analyser les blocages potentiels à la transition vers une gouvernance inclusive, et d'identifier les conditions de levée de ces freins : leadership transformationnel, communication interne, culture organisationnelle d'apprentissage, etc.

En ce sens, le modèle enrichi ne se limite pas à une lecture normative de la gouvernance, mais propose une grille de lecture critique permettant d'interroger les écarts entre les principes et les pratiques. Le cas du Maroc, notamment, illustre ces tensions : malgré des orientations stratégiques ambitieuses en matière de réforme administrative, la persistance de logiques bureaucratiques et d'une faible culture de la concertation limite l'ancrage de la gouvernance inclusive dans les pratiques quotidiennes des administrations.

Conclusion

Les nouvelles dynamiques de gouvernance publique traduisent une évolution vers des modèles plus ouverts, participatifs et orientés vers le développement durable. Cette transformation, bien qu'engagée à différents niveaux, reste complexe et inégalement concrétisée selon les contextes nationaux. La littérature souligne l'importance d'un cadre institutionnel solide, d'une culture de la collaboration intersectorielle et d'un engagement citoyen actif pour assurer l'effectivité de ces nouveaux modèles.

Toutefois, la présente étude présente certaines limites. Elle s'appuie principalement sur une analyse théorique et documentaire, sans validation empirique directe, ce qui limite la portée opérationnelle de ses constats. Par ailleurs, certains facteurs contextuels tels que les dynamiques locales, les rapports de pouvoir, ou encore les inégalités territoriales mériteraient une exploration plus approfondie pour saisir les conditions réelles de mise en œuvre d'une gouvernance inclusive.

Dans cette perspective, les recherches futures pourraient se concentrer sur l'analyse comparative de cas concrets, en intégrant des approches qualitatives et quantitatives permettant d'évaluer l'impact réel des dispositifs de gouvernance sur la performance publique, la légitimité institutionnelle et la confiance citoyenne. Il serait également pertinent d'investiguer le rôle des

innovations numériques et des technologies participatives dans la reconfiguration des modes de pilotage public.

Le cas du Maroc, à ce titre, illustre bien les tensions persistantes entre les ambitions de réforme et les inerties institutionnelles. Si les fondements théoriques de la gouvernance inclusive sont désormais établis et les outils disponibles, leur mise en œuvre reste confrontée à des obstacles structurels, organisationnels et culturels. Réussir cette transition exige non seulement une volonté politique affirmée, mais aussi une vision partagée de l'action publique, soutenue par une culture administrative orientée vers la transparence, la responsabilité et l'innovation.

Références bibliographiques

- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of “Good Governance”.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance* (2nd ed.). Routledge.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Fung, A. (2004). *Empowered participation: Reinventing urban democracy*. Princeton University Press
- Held, D. (2016). Elements of a theory of global governance. *Philosophy and Social Criticism*, 42(9), 837-849
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*.
- Idalfahim, M., El Bettioui, R., Elgadrouri, R., & Elouardirhi, S. (2025). L'impact de l'économie numérique sur la croissance économique dans la région MENA : une exploration empirique. *IJDAM • International Journal of Digitalization and Applied Management*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.23882/ijdam.25185>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage Publications
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Mazouz, B. (2008). *La performance organisationnelle et la gestion publique*.
- Moore, M. H. (2021). *Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2001). *La gouvernance au service du développement*. Paris : OCDE.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Macmillan.

- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press.
- Sen, A. (2000). *Development as freedom* (1. Anchor Books ed).
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). Participatory budgeting in Europe: Potentials and challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 164–178.
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, DC: World Bank.