

Les Partenariats Public-Privé comme levier de performance dans la réforme du secteur public

Public-Private Partnerships as a Lever for Performance in Public Sector Reform

GUERGUER Anass

Doctorant Chercheur

FSJES Ait Melloul

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management
Maroc

EL JOUALI Adil

Maitre de Conférences Habilité

FSJES Ait Melloul

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management
Maroc

SALI Marouane

Doctorant Chercheur

FSJES Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire De Recherche En Entrepreneuriat, Finance Et
Management Des Organisations

Date de soumission : 02/08/2025

Date d'acceptation : 21/10/2025

Pour citer cet article :

GUERGUER A. & al. (2025) «Les Partenariats Public-Privé comme levier de performance dans la réforme du secteur public», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4» pp : 168 - 195

Résumé

Cet article analyse le rôle stratégique des Partenariats Public-Privé (PPP) comme levier de performance dans le cadre de la réforme du secteur public marocain. En mobilisant les ressources et l'expertise du secteur privé au service de l'intérêt général, les PPP apparaissent comme des instruments de modernisation capables d'améliorer simultanément la qualité des services publics, de réduire les délais de réalisation des projets, d'optimiser l'utilisation des ressources publiques et de stimuler l'innovation organisationnelle. En s'appuyant sur un cadre théorique combinant le Nouveau Management Public, la théorie des contrats et la gouvernance partenariale, l'étude évalue l'effet concret de ces dispositifs sur la performance publique. L'enquête empirique menée auprès d'acteurs publics marocains confirme que toutes les dimensions analysées exercent une influence significative sur la performance publique, avec une importance particulière accordée à la qualité des services rendus et à la rapidité d'exécution, suivies par l'efficacité des ressources et l'innovation organisationnelle. Ces résultats valident ainsi l'hypothèse d'une performance publique multidimensionnelle, dépendant de l'articulation entre plusieurs leviers organisationnels et managériaux.

L'article conclut sur la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles, de consolider le cadre juridique et d'instaurer des mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation afin d'assurer une meilleure intégration des PPP dans les réformes publiques. Ces recommandations ouvrent la voie à une gestion publique plus performante, transparente et durable, orientée vers la création de valeur pour les citoyens.

Mots clés : Partenariats Public-Privé (PPP), performance publique, réforme du secteur public, gouvernance, Nouveau Management Public (NMP).

Abstract

This article examines the strategic role of Public-Private Partnerships (PPPs) as a lever of performance in the reform of Morocco's public sector. By combining private sector resources and expertise with the public mission of general interest, PPPs emerge as modernization instruments capable of simultaneously improving service quality, reducing project implementation delays, optimizing the use of public resources, and fostering organizational innovation. Building on a theoretical framework grounded in New Public Management, contract theory, and partnership governance, the study evaluates the actual impact of PPPs on public performance. The empirical investigation, conducted through a survey of Moroccan public officials engaged in PPP projects, confirms that all the dimensions analyzed have a significant influence on public performance. Among them, service quality and timeliness of delivery appear as the most critical factors, followed by resource optimization and organizational innovation. These findings validate the hypothesis of a multidimensional conception of public performance, shaped by the combined effect of managerial, organizational, and institutional drivers.

The article concludes by stressing the need to strengthen institutional capacities, consolidate the legal framework, and establish rigorous monitoring and evaluation mechanisms to ensure better integration of PPPs into public sector reforms. Such measures would pave the way for a more effective, transparent, and sustainable public administration, oriented toward the creation of value for citizens.

Keywords: Public-Private Partnerships (PPP), Public performance, Public sector reform, Governance, New Public Management.

Introduction générale

Les États contemporains sont confrontés à des défis croissants en matière de gouvernance, d'efficacité budgétaire et de qualité des services publics. Dans un contexte marqué par la mondialisation, la contrainte budgétaire, la montée des attentes citoyennes et la complexification des politiques publiques, la modernisation de l'action publique s'impose comme une priorité. Face à ces exigences, les réformes du secteur public s'inscrivent de plus en plus dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP), un courant de pensée apparu dans les années 1980 qui promeut l'introduction d'outils managériaux issus du secteur privé dans la gestion publique (Hood, 1991 ; Osborne, 2006).

Parmi les instruments mobilisés dans cette dynamique, les Partenariats Public-Privé (PPP) occupent une place centrale. Présentés comme des mécanismes innovants de coopération entre l'État et les acteurs privés, les PPP visent à optimiser la mobilisation des ressources, à mutualiser les risques et à améliorer la performance des services publics (Grimsey & Lewis, 2004 ; Hodge & Greve, 2007). En se fondant sur une logique contractuelle de long terme, ces partenariats permettent de confier à des opérateurs privés la conception, le financement, la réalisation ou la gestion d'infrastructures ou de services d'intérêt général, tout en assurant un encadrement public stratégique.

Dans les pays en développement, comme le Maroc, le recours aux PPP s'est accentué au fil des deux dernières décennies, en réponse à la nécessité d'accélérer les investissements publics, notamment dans les secteurs prioritaires comme la santé, l'éducation, les transports ou l'énergie (Banque mondiale, 2020). Ce mouvement s'inscrit dans le prolongement des réformes institutionnelles et budgétaires qui visent à renforcer la transparence, la reddition de comptes et la performance de l'action publique. Toutefois, si les PPP sont souvent présentés comme des leviers de performance, leur mise en œuvre soulève de nombreuses interrogations : quels sont leurs impacts réels sur l'efficacité et la qualité des services publics ? Permettent-ils réellement de moderniser la gestion publique ou risquent-ils, au contraire, de générer des effets pervers liés à l'opacité contractuelle, à la dépendance vis-à-vis du secteur privé ou à une dilution de la responsabilité publique (Yescombe, 2011 ; OECD, 2018) ?

La problématique que nous proposons d'examiner est la suivante : Dans quelle mesure les Partenariats Public-Privé constituent-ils un levier efficace de performance dans le cadre de la réforme du secteur public marocain ?

Afin d'y répondre, la recherche adopte une démarche hypothético-déductive fondée sur une approche quantitative. Un questionnaire structuré a été administré auprès d'acteurs publics

marocains impliqués dans la conception et la mise en œuvre de projets contractualisés selon le modèle PPP. Les données collectées ont été traitées à l'aide d'outils statistiques (analyses factorielles, corrélations et régressions multiples) afin de tester les hypothèses issues du cadre conceptuel mobilisé.

L'étude s'articule autour de cinq axes principaux. Le premier présente le cadre conceptuel des PPP et leur ancrage dans le Nouveau Management Public. Le deuxième analyse les caractéristiques et les impacts stratégiques des PPP dans le secteur public. Le troisième identifie les facteurs de mise en place et les conditions de réussite de ces partenariats. Le quatrième propose une modélisation théorique et expose la méthodologie adoptée. Enfin, le cinquième discute les résultats empiriques obtenus et propose des recommandations pour renforcer l'efficacité des PPP dans le contexte marocain.

1. Approche conceptuelle des Partenariats Public-Privé à l'ère du New Public Management

Dans un contexte mondial marqué par la pression croissante sur les finances publiques, la qualité des services et l'efficacité de la gestion administrative, les Partenariats Public-Privé (PPP) émergent comme une réponse stratégique aux défis de modernisation du secteur public. Ces mécanismes, inspirés des pratiques managériales du secteur privé, consistent à établir une coopération contractuelle entre les acteurs publics et privés afin de concevoir, financer, réaliser ou gérer des infrastructures ou services d'intérêt général (Grimsey & Lewis, 2004 ; Hodge & Greve, 2007). L'objectif principal est de conjuguer les ressources, compétences et innovations du secteur privé avec la mission de service public, pour améliorer la performance globale des politiques publiques (Yescombe, 2011).

Selon les travaux de Osborne (2006) et Hood (1991), le New Public Management (NPM) a popularisé l'usage de tels outils contractuels en mettant l'accent sur l'efficacité, la responsabilisation et la mesure des résultats dans la sphère publique. Dans ce cadre, les PPP sont perçus comme des instruments favorisant une gestion orientée vers la performance, en s'appuyant sur des critères précis d'évaluation, des modalités de suivi rigoureuses, et un partage clair des risques entre partenaires. En effet, la logique managériale portée par le NPM pousse les administrations à adopter des modes de gouvernance plus flexibles, contractuels et axés sur la création de valeur publique (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Sur le plan empirique, plusieurs études internationales soulignent que la mise en œuvre effective des PPP peut contribuer à accélérer les investissements, améliorer la qualité des

infrastructures et optimiser les coûts à long terme (OECD, 2018 ; Banque mondiale, 2020). Néanmoins, ces effets positifs sont conditionnés par des facteurs organisationnels, institutionnels et politiques tels que la transparence des procédures, la compétence des acteurs, la robustesse des cadres réglementaires, et la volonté politique d'assurer un contrôle public effectif (Yescombe, 2011 ; Grimsey & Lewis, 2014).

Dans le cas du Maroc, l'adoption progressive des PPP s'inscrit dans le cadre plus large des réformes visant à renforcer la performance publique, notamment à travers la Loi Organique relative à la Loi de Finances n° 130-13, qui met l'accent sur la gestion axée sur les résultats et la rationalisation des dépenses (Ministère de l'Économie et des Finances, 2020). Toutefois, la généralisation des PPP rencontre encore des défis majeurs liés à l'adaptation des cadres réglementaires, au renforcement des capacités institutionnelles et à la nécessité de concilier efficacité économique et intérêt général (El Malki, 2022).

Ainsi, la littérature académique suggère que pour que les PPP jouent pleinement leur rôle de levier de performance dans la réforme du secteur public, il est indispensable de les inscrire dans une approche intégrée, combinant innovations managériales, gouvernance renforcée, et pilotage stratégique des partenariats (Chabert & Mekkaoui, 2021 ; Ghiat, 2023).

1.1.L'Essence de Partenariats Public-Privé: Concepts Fondamentaux et Impacts Stratégique

L'introduction des Partenariats Public-Privé (PPP) dans le secteur public ne saurait se réduire à une simple transposition des pratiques managériales du secteur privé. En effet, la nature même de l'action publique diffère radicalement des objectifs du secteur marchand, dans la mesure où elle vise avant tout la satisfaction de l'intérêt général, encadrée par des impératifs de légalité, d'équité et de responsabilité démocratique (Pollitt & Bouckaert, 2011 ; Bouckaert & Halligan, 2008). Cette spécificité confère aux PPP des caractéristiques intrinsèques qui distinguent leur mise en œuvre et leur pilotage dans le secteur public.

Le secteur public est ainsi confronté à une triple exigence : optimiser l'allocation des ressources publiques en garantissant l'efficacité économique, assurer l'accès équitable aux services essentiels, et maintenir une légitimité politique par la transparence et la reddition de comptes (Osborne, 2006 ; Hood, 1991). Dans ce contexte, les PPP s'inscrivent comme des instruments hybrides, articulant une logique contractuelle et performative empruntée au secteur privé, avec les finalités publiques propres à l'État et aux collectivités territoriales (Grimsey & Lewis, 2004).

Les PPP se caractérisent par un contrat à long terme, structurant la répartition des risques entre les partenaires publics et privés, et définissant des indicateurs de performance mesurables qui permettent un contrôle continu de la qualité et de la rentabilité sociale des projets (Yescombe, 2011 ; OECD, 2018). Ce cadre contractuel rigoureux vise à aligner les intérêts des acteurs autour d'objectifs partagés, tout en préservant la maîtrise publique sur les services essentiels.

Toutefois, la complexité institutionnelle et organisationnelle inhérente au secteur public constitue un défi majeur pour la réussite des PPP. La capacité des administrations publiques à concevoir, négocier et piloter ces partenariats dépend largement de leur compétence technique, de la clarté des cadres juridiques, et de la qualité des mécanismes de gouvernance (Hodge & Greve, 2007 ; Grimsey & Lewis, 2014). Par ailleurs, la transparence des procédures et la participation des parties prenantes jouent un rôle crucial pour garantir l'acceptabilité sociale des PPP et limiter les risques de capture ou de dérives contractuelles (El Malki, 2022).

1.2. Caractéristiques vertueuses des PPP dans le secteur public

Les Partenariats Public-Privé (PPP) constituent aujourd'hui des instruments majeurs de modernisation et de performance dans le secteur public. Fondés sur une coopération contractuelle entre acteurs publics et privés, ils permettent de combiner les atouts respectifs de chaque partie afin d'optimiser la conception, le financement, la réalisation et la gestion des infrastructures et services publics (Grimsey & Lewis, 2004 ; Hodge & Greve, 2007). En s'appuyant sur une répartition claire des responsabilités et des risques, les PPP favorisent une gestion efficiente et durable des projets, tout en garantissant la continuité et la qualité des services rendus aux usagers.

L'un des traits caractéristiques des PPP réside dans leur capacité à mobiliser des ressources financières privées, ce qui permet de pallier les contraintes budgétaires des administrations publiques tout en accélérant la réalisation des investissements structurants (Yescombe, 2011). Ce mécanisme stimule l'innovation technologique et organisationnelle grâce à l'expertise et au savoir-faire du secteur privé, contribuant ainsi à une amélioration significative de la qualité et de la performance des services publics (OECD, 2018).

Par ailleurs, les PPP reposent sur des contrats à long terme intégrant des indicateurs de performance précis et mesurables. Cette orientation vers les résultats favorise une responsabilisation accrue des partenaires, encourageant ainsi l'optimisation des coûts et une gestion axée sur la valeur créée pour la collectivité (Osborne, 2006 ; Pollitt & Bouckaert,

2011). En outre, la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation continue garantit la transparence et la reddition de comptes, éléments essentiels à la légitimité démocratique des projets publics.

Dans le cadre des réformes inspirées du Nouveau Management Public, les PPP incarnent une nouvelle modalité de gouvernance publique qui allie flexibilité, efficacité et pilotage stratégique (Hood, 1991). Ils offrent aux administrations publiques un cadre contractuel innovant permettant de mieux répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de qualité, d'accessibilité et de durabilité des services (Banque mondiale, 2020).

Au Maroc, l'intégration progressive des PPP dans la gestion publique témoigne de la volonté politique de promouvoir des modes de gestion performants et durables, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de développement économique et social (Ministère de l'Économie et des Finances, 2020). Ce modèle ouvre la voie à une modernisation efficace des infrastructures et des services, tout en renforçant la coopération entre acteurs publics et privés au bénéfice de l'intérêt général.

1.3. Facteurs de mise en place du Partenariat Public Privé dans le secteur public

L'implantation des Partenariats Public-Privé (PPP) dans le secteur public marocain s'inscrit dans un contexte de transformations structurelles et d'exigences accrues en matière de performance publique. Plusieurs facteurs clés expliquent cette adoption, qui vise à répondre de manière innovante et efficiente aux défis économiques, sociaux et institutionnels contemporains.

- **Pressions budgétaires et rationalisation des investissements publics :** Le Maroc, comme beaucoup de pays en développement, fait face à des contraintes financières importantes liées à la rareté des ressources publiques et à la nécessité de maîtriser le déficit budgétaire (Ministère de l'Économie et des Finances, 2020). Dans ce contexte, les PPP apparaissent comme un mécanisme permettant de mobiliser des capitaux privés, déléguant une part du financement et des risques aux partenaires privés tout en assurant la continuité des investissements structurants (Yescombe, 2011). Cette approche contribue à diversifier les sources de financement et à améliorer la soutenabilité budgétaire.
- **Demande croissante en infrastructures et services de qualité :** Le développement économique et démographique du pays engendre une pression accrue sur les infrastructures publiques et les services essentiels (Banque mondiale, 2020). Les PPP offrent un cadre contractuel favorisant l'intégration d'expertises privées, d'innovations

technologiques et d'efficacités opérationnelles, contribuant ainsi à rehausser la qualité des prestations publiques (Grimsey & Lewis, 2004). Cette orientation répond aux attentes légitimes des usagers en matière d'accessibilité, de continuité et de performance.

- **Volonté de réforme et modernisation de la gouvernance publique** : S'inscrivant dans la logique du Nouveau Management Public (NMP), la stratégie marocaine de modernisation vise à renforcer la responsabilisation, la transparence et l'efficacité des administrations (Hood, 1991 ; Osborne, 2006). L'introduction des PPP s'inscrit dans cette dynamique, en instaurant des modes de gestion plus contractuels, axés sur les résultats et la performance, et en instaurant une meilleure répartition des responsabilités entre acteurs publics et privés (Bouckaert & Halligan, 2008).
- **Optimisation des délais et efficacité opérationnelle** : Les PPP permettent d'améliorer significativement la gestion des projets d'infrastructures publiques, notamment par une meilleure coordination des phases de conception, de construction et d'exploitation. Cette intégration contractuelle tend à réduire les délais, à maîtriser les coûts et à renforcer la qualité, éléments déterminants pour accompagner la dynamique de croissance et de développement socio-économique (OECD, 2018).
- **Influence et soutien des partenaires internationaux** : Le cadre institutionnel et réglementaire des PPP au Maroc a été renforcé grâce à l'appui de bailleurs de fonds et d'organismes internationaux qui promeuvent ce mode de partenariat comme une pratique optimale dans la gestion des services publics (OECD, 2019). Ce soutien a permis l'adoption de bonnes pratiques, la mise en place de référentiels normatifs adaptés et le renforcement des capacités techniques et institutionnelles nécessaires à la réussite des PPP.

1.4.Mise en place du Partenariat Public Privé

- La mise en œuvre des Partenariats Public-Privé (PPP) dans le secteur public s'inscrit dans une logique de réforme institutionnelle et managériale visant à renforcer la performance, l'efficacité et la qualité des services publics. Ce processus, souvent complexe, requiert une approche systématique et progressive, articulée autour d'étapes méthodiques permettant d'assurer la cohérence, la viabilité et la durabilité des projets partenariaux (Yescombe, 2011 ; Grimsey & Lewis, 2004).
- **Diagnostic institutionnel et analyse contextuelle** : la première phase consiste en une analyse approfondie des capacités institutionnelles, réglementaires et organisationnelles

des entités publiques concernées. Ce diagnostic permet d'évaluer la pertinence et la faisabilité des PPP en tenant compte des spécificités sectorielles, des besoins d'investissement et des contraintes locales (Brunetière, 2014). Il inclut également l'identification des risques potentiels, des parties prenantes clés, ainsi que des opportunités d'innovation et d'amélioration des services. La réussite de cette étape conditionne la formulation d'une stratégie adaptée au contexte national et sectoriel (OECD, 2018).

- **Définition claire des objectifs stratégiques et du périmètre d'intervention** : sur la base du diagnostic, les décideurs publics doivent formuler des objectifs précis, en lien avec les priorités de développement et de modernisation du secteur concerné (Renaud, 2017). Ces objectifs peuvent viser la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des services, la mobilisation de financements privés, ou encore le transfert optimisé des risques. La délimitation du périmètre d'application est également fondamentale, car elle conditionne la portée juridique et opérationnelle du partenariat, ainsi que son articulation avec les autres dispositifs publics.
- **Choix du modèle contractuel et structuration financière** : le choix du modèle de PPP doit être fondé sur une analyse rigoureuse des caractéristiques du projet, de la répartition optimale des risques et des modalités de financement (Chabert & Mekkaoui, 2021). Parmi les modèles couramment utilisés figurent la concession, le partenariat de gestion ou le contrat de performance, chacun présentant des implications distinctes en termes de gouvernance et d'engagements financiers. Parallèlement, l'élaboration de schémas financiers robustes, incluant la mobilisation de ressources publiques et privées, est essentielle pour assurer la viabilité économique et la pérennité des projets (Yescombe, 2011).
- **Développement des capacités institutionnelles et formation des acteurs** : la complexité des PPP exige des compétences techniques et managériales spécifiques, tant au sein des administrations publiques que du secteur privé. Il est indispensable de mettre en place des programmes de formation continue, ainsi que des dispositifs d'accompagnement, pour renforcer les capacités en matière de négociation contractuelle, d'évaluation des risques, de suivi et de contrôle des partenariats (Boukhris & Lachkar, 2020). Cette montée en compétence favorise une gestion proactive et une meilleure maîtrise des relations partenariales.

- Mise en place de mécanismes de suivi, d'évaluation et de transparence : pour garantir la bonne exécution des contrats, il est crucial d'instaurer des systèmes de suivi et d'évaluation fondés sur des indicateurs de performance clairs, mesurables et adaptés aux objectifs du partenariat (OECD, 2019). Ces mécanismes doivent également inclure des processus de contrôle externe et de reddition de comptes, afin de renforcer la transparence et la légitimité des PPP auprès des citoyens et des institutions de contrôle. La publication régulière des rapports de performance contribue à instaurer un climat de confiance et à faciliter les ajustements nécessaires.
- **Capitalisation des retours d'expérience et amélioration continue** : l'intégration des enseignements tirés des projets pilotes ou des premières phases d'implémentation est essentielle pour affiner les cadres réglementaires, optimiser les procédures administratives et renforcer les pratiques de gestion (Chabert & Mekkaoui, 2021). Cette démarche d'amélioration continue permet d'adapter les PPP aux évolutions des contextes économiques, sociaux et technologiques, consolidant ainsi leur rôle comme leviers durables de performance et d'innovation dans le secteur public.

2. Performance Publique

La notion de performance publique occupe aujourd'hui une place centrale dans les réformes des administrations contemporaines, notamment sous l'impulsion du Nouveau Management Public (NMP). Elle renvoie à la capacité des organisations publiques à atteindre des objectifs stratégiques en optimisant l'allocation des ressources, tout en garantissant la qualité des services rendus aux citoyens (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Dans les systèmes traditionnels, la performance publique était souvent mesurée à travers des indicateurs d'effort (moyens mobilisés, conformité aux règles), reflétant une logique de moyens. Or, les mutations actuelles privilégient une approche par les résultats, reposant sur des critères d'efficacité (atteinte des objectifs), d'efficience (rapport coûts/résultats) et de qualité perçue par les usagers (Behn, 2003).

Le Maroc, à travers la Loi Organique relative à la Loi de Finances (n°130-13), a entamé un processus de refonte de sa gestion publique en intégrant explicitement les logiques de performance dans la planification budgétaire, la gestion des programmes publics et l'évaluation des politiques publiques. Cette loi consacre ainsi le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, en introduisant des indicateurs de performance, des contrats d'objectifs, et des rapports annuels de performance.

La recherche de performance implique également une transformation culturelle au sein des administrations. Elle exige un pilotage stratégique fondé sur des outils de gestion modernes tels que la comptabilité analytique, les tableaux de bord de performance, les audits internes, ou encore les systèmes d'information intégrés. Ces outils permettent non seulement de mesurer les écarts entre prévisions et réalisations, mais aussi d'alimenter un processus d'amélioration continue (Renaud, 2017 ; Chabert & Mekkaoui, 2021).

Par ailleurs, la performance publique ne peut se limiter à une dimension technico-financière. Elle doit aussi intégrer des considérations d'équité, d'accessibilité, de transparence et de redevabilité démocratique (Bouckaert & Halligan, 2008). C'est dans cette perspective que s'inscrivent les dispositifs participatifs, les évaluations citoyennes ou encore la redevabilité sociale, qui visent à rapprocher l'administration des usagers et à ancrer l'action publique dans une dynamique d'écoute et de responsabilisation.

En définitive, la performance publique constitue à la fois un outil de pilotage, un levier de transformation organisationnelle et un indicateur de légitimité de l'action de l'État. Elle s'impose aujourd'hui comme un impératif de gouvernance dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources, la complexité des enjeux publics et les attentes croissantes des citoyens.

La montée en puissance du paradigme de la performance dans la sphère publique, notamment sous l'influence du New Public Management (NPM), a conduit à un recours accru aux instruments de mesure, dont les indicateurs constituent le socle analytique. Ces derniers jouent un rôle central dans les dispositifs de pilotage et d'évaluation des politiques publiques, en fournissant des informations objectivées, comparables et exploitables sur les différents volets de l'action publique.

Les indicateurs de performance peuvent être classés selon une typologie fonctionnelle, qui reflète la chaîne logique de la gestion publique, allant des moyens mobilisés aux impacts générés. Cette classification permet d'organiser l'information, d'assurer la traçabilité des actions et de structurer le processus décisionnel.

Tout d'abord, les indicateurs de moyens rendent compte de l'ensemble des ressources engagées dans la mise en œuvre d'une politique ou d'un service public. Ils visent à évaluer la mobilisation des inputs (ressources humaines, matérielles, financières), et à apprécier la soutenabilité budgétaire des actions entreprises.

Ensuite, les indicateurs d'activité traduisent le volume des prestations produites par les entités administratives. Ils sont souvent utilisés pour mesurer l'intensité ou la capacité de production

d'un service, mais ne fournissent qu'une information limitée sur la qualité ou la pertinence des actions entreprises.

Les indicateurs de résultats s'inscrivent dans une logique d'efficacité. Ils permettent de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels assignés aux services publics. Leur utilité réside dans la possibilité d'établir un lien direct entre les actions menées et les effets obtenus, en lien avec les engagements pris par l'administration.

Par ailleurs, les indicateurs de performance globale cherchent à combiner plusieurs dimensions, telles que l'efficacité (rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés), l'effectivité (capacité à atteindre les cibles fixées), ou la qualité du service rendu. Ils traduisent une approche plus intégrée et systémique de la performance.

Enfin, les indicateurs de satisfaction ou de perception, bien que plus qualitatifs, apportent un éclairage essentiel sur la légitimité de l'action publique. Ils permettent de capter le ressenti des usagers, leur niveau d'adhésion aux dispositifs publics, ainsi que les attentes non satisfaites, dans une logique participative et citoyenne.

Cette typologie constitue un fondement structurant pour les systèmes de pilotage public moderne. Elle permet d'objectiver l'action publique, d'en renforcer la lisibilité, et de soutenir la responsabilisation des gestionnaires à travers la reddition des comptes et l'amélioration continue. Toutefois, l'efficacité de ces indicateurs dépend étroitement de la qualité des données collectées, de la cohérence méthodologique adoptée, et de leur intégration dans un véritable cycle de gestion de la performance.

3. Modélisation théorique

L'analyse de la contribution des Partenariats Public-Privé (PPP) à la performance dans le secteur public s'appuie sur plusieurs cadres théoriques essentiels qui permettent de comprendre comment ces arrangements influencent la gestion et les résultats des services publics.

3.1. Théorie des ressources et compétences (Resource-Based View - RBV)

Selon la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991), la performance organisationnelle dépend des ressources stratégiques et des capacités distinctives. Dans le contexte des PPP, l'État mobilise des ressources et expertises du secteur privé, ce qui conduit à une réduction des délais de réalisation des projets publics. L'efficacité opérationnelle est améliorée par l'accès à des compétences managériales et techniques, permettant ainsi une planification et une exécution plus rapides (Hodge & Greve, 2007).

3.2. Théorie de la gouvernance et des contrats incomplets (Williamson, 1985)

Cette théorie souligne l'importance des mécanismes de gouvernance pour gérer les risques d'asymétrie d'information. Dans les PPP, la qualité de la performance publique est fortement liée à l'optimisation des ressources publiques. En établissant des dispositifs de suivi rigoureux et des mécanismes contractuels incitatifs, les partenariats garantissent une allocation efficace des ressources, permettant de réaliser des projets avec des budgets maîtrisés (Hart, Shleifer & Vishny, 1997).

3.3. Théorie de la rationalité limitée (Simon, 1947)

Herbert Simon met en évidence que les décideurs dans les organisations publiques agissent souvent avec une rationalité limitée. Les PPP, en introduisant des modes de gestion flexibles, favorisent l'innovation organisationnelle. Ces partenariats facilitent l'accès à des informations précises et opérationnelles, permettant une prise de décision éclairée et l'adoption de pratiques novatrices qui améliorent la performance des services publics (Klijn & Teisman, 2003).

3.4. Théorie de la contingence organisationnelle (Lawrence & Lorsch, 1967)

Cette théorie stipule que l'efficacité dépend de l'ajustement entre la structure organisationnelle et son environnement. Dans le cadre des PPP, l'amélioration de la qualité du service public est conditionnée par l'adaptation du partenariat aux spécificités institutionnelles et contextuelles. Un PPP bien conçu, prenant en compte les attentes des usagers et les contraintes réglementaires, favorise une meilleure satisfaction des besoins et des résultats escomptés (Grimsey & Lewis, 2004). De plus, cette capacité d'adaptation conduit souvent à l'émergence d'**innovations organisationnelles**, qu'il s'agisse de nouvelles formes de gouvernance, de dispositifs de pilotage plus souples ou de modes de coopération inédits entre acteurs publics et privés. Ces innovations, issues de la nécessité d'aligner le partenariat sur un environnement changeant, constituent un levier essentiel de performance publique.

Synthèse des travaux empirique du Partenariat Public Privé et performance

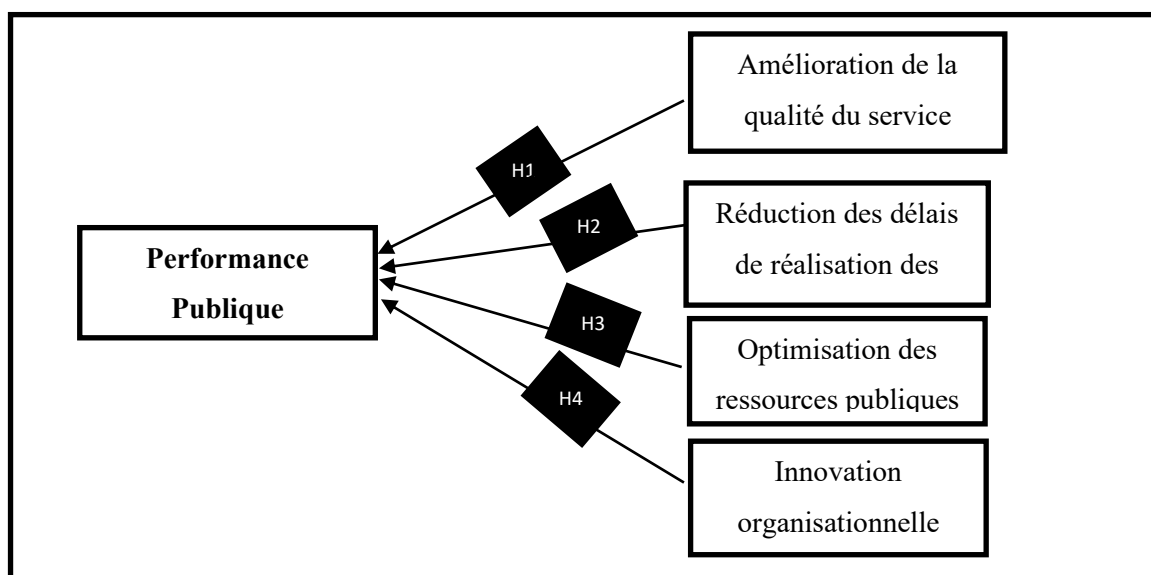
Plusieurs travaux empiriques ont analysé la relation entre les Partenariats Public-Privé (PPP) et la performance publique dans différents contextes. Afin de clarifier les principales contributions, le tableau suivant présente une synthèse des études les plus significatives en mettant l'accent sur leur périmètre, leur méthodologie et leurs résultats.

Tableau 1 : Études empiriques sur le lien PPP–performance

Auteurs / Année	Contexte / Périmètre	Méthodologie	Principaux résultats
Grimsey & Lewis (2004)	Expériences internationales	Études de cas & analyse documentaire	Accélération des investissements et mutualisation des risques
Hodge & Greve (2007)	Revue internationale des PPP	Revue critique	Amélioration potentielle de l'efficacité et de la performance des services
OCDE (2018, 2019)	Pays membres de l'OCDE	Analyses comparatives	Réduction des délais et amélioration de la qualité des projets
El Malki (2022)	Maroc – infrastructures publiques	Étude de cas & analyse documentaire	PPP perçus comme leviers de modernisation et de performance
Ghiat (2023)	Maghreb – services publics	Étude empirique régionale	Contribution mesurable des PPP à la performance publique sous conditions de gouvernance

Source : Elaboré par les auteurs

La revue des études empiriques montre que les PPP sont généralement associés à des améliorations en matière de qualité des services publics, de réduction des délais de réalisation des projets et de mobilisation de ressources financières supplémentaires. Toutefois, leur impact demeure fortement dépendant du contexte institutionnel et des dispositifs de gouvernance mis en place. Ces constats soulignent la nécessité d'une approche adaptée aux réalités nationales afin de maximiser les apports des PPP à la performance publique.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche


Source : Elaboré par les auteurs

Afin de rendre ce modèle opérationnel, il est nécessaire de préciser les définitions mesurables de chacun des construits mobilisés ainsi que le sens attendu des relations hypothétiques. La

qualité du service public est appréhendée à travers le taux de satisfaction des usagers, l'accessibilité des services et le nombre de réclamations enregistrées ; les PPP sont supposés avoir un effet positif sur cette dimension. La réduction des délais se mesure par la durée moyenne de réalisation des projets et le respect des calendriers contractuels, avec un effet positif attendu du recours aux PPP. L'optimisation des ressources renvoie au ratio coût/bénéfice, au degré de mobilisation de financements privés et à l'efficacité budgétaire, avec également un impact positif anticipé. Enfin, l'innovation organisationnelle est évaluée par l'introduction de nouvelles pratiques de gestion, l'usage d'outils numériques et le transfert de compétences entre partenaires ; les PPP devraient favoriser ce processus, bien que de manière plus limitée que pour les autres dimensions. Cette opérationnalisation des construits permet de clarifier les hypothèses formulées et d'assurer une meilleure interprétation des résultats empiriques.

4. Hypothèses de recherche

Les Partenariats Public-Privé (PPP) s'inscrivent aujourd'hui comme un instrument de gouvernance publique à forte valeur stratégique, visant à associer les ressources financières, l'expertise technique et les capacités d'exécution du secteur privé à la réalisation de missions d'intérêt général. Dans le contexte marocain, le recours aux PPP constitue un levier privilégié dans la dynamique de réforme et de modernisation des entreprises publiques, orientée vers une amélioration mesurable de leur performance (Yescombe, 2017 ; OCDE, 2012).

Cette transformation repose sur plusieurs promesses attendues des PPP : meilleure allocation des ressources, réduction des délais de mise en œuvre, amélioration de la qualité des services publics et stimulation de l'innovation organisationnelle. Ces attentes traduisent une volonté d'opérationnaliser les principes du Nouveau Management Public (Hood, 1991), en alignant l'action publique sur les standards de performance, d'efficacité et de redevabilité issus du secteur privé.

Dans ce cadre, et en s'appuyant sur les apports théoriques de la théorie des contrats (Williamson, 1985), de la théorie de la valeur publique (Moore, 1995), ainsi que sur les fondements de la gouvernance partenariale, un modèle conceptuel a été élaboré pour évaluer l'influence effective des PPP sur les différentes dimensions constitutives de la performance publique. La logique hypothético-déductive adoptée conduit ainsi à la formulation des hypothèses suivantes :

- **H1** : La mise en œuvre des PPP **aurait** un effet positif significatif sur la qualité des services publics rendus par les entreprises publiques.
- **H2** : Le recours aux PPP **permettrait** une réduction significative des délais de réalisation des projets publics.
- **H3** : Les PPP **contribueraient** à une optimisation accrue des ressources publiques mobilisées.
- **H4** : Les PPP **favoriseraient** l'émergence d'innovations organisationnelles au sein des entreprises publiques.

La validité théorique de ces hypothèses repose sur l'idée que les PPP, lorsqu'ils sont judicieusement conçus, encadrés et gouvernés, permettent de dépasser certaines limites structurelles de l'action publique traditionnelle, telles que la lourdeur procédurale, les retards chroniques d'exécution, ou encore l'inefficacité des dépenses.

À des fins d'opérationnalisation empirique, quatre dimensions principales ont été retenues pour évaluer l'effet des PPP sur la performance publique. Chacune de ces dimensions est associée à des indicateurs d'évaluation mesurables, comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Dimensions opérationnelles des PPP et indicateurs d'évaluation

Dimension	Définition	Indicateurs d'évaluation
Qualité du service public	Mesure le niveau de satisfaction des usagers, la perception d'amélioration des services rendus, et l'accessibilité effective aux prestations publiques.	Taux de satisfaction, couverture géographique, fréquence des réclamations, évaluation perçue de la qualité des services.
Réduction des délais	Apprécie la capacité des PPP à accélérer la mise en œuvre des projets par rapport aux modalités traditionnelles de gestion en régie.	Durée moyenne d'exécution, respect des délais contractuels, réactivité dans la mobilisation des ressources et la prise de décision.
Optimisation des ressources	Évalue l'efficacité économique du PPP, en particulier sa capacité à mobiliser des fonds privés et à	Taux de cofinancement privé, gains budgétaires, ratio coût/bénéfice, perception de

	réaliser des économies pour la puissance publique.	l'efficacité de gestion.
Innovation organisationnelle	Analyse l'introduction de nouvelles méthodes, outils ou pratiques de gestion, induite par la logique contractuelle partenariale.	Nombre d'innovations introduites, degré de digitalisation, qualité du pilotage, existence de transferts de compétences.

Source : Élaboré par les auteurs

Cette grille d'analyse constitue le socle du dispositif d'évaluation empirique, permettant de tester les relations postulées entre les mécanismes des PPP et les résultats obtenus en matière de performance publique. La mobilisation de ces dimensions contribue à enrichir la compréhension du rôle stratégique des PPP dans la transformation des entreprises publiques, au-delà de leur fonction contractuelle initiale. Elle s'inscrit dans une perspective de recherche finalisée, orientée vers des préconisations opérationnelles fondées sur des preuves empiriques.

5. Méthodologie de recherche

À l'issue de la démarche méthodologique présentée, cette recherche vise à analyser empiriquement les relations entre la mise en œuvre des Partenariats Public-Privé (PPP) et les différentes dimensions de la performance publique au sein des entreprises publiques marocaines. L'objectif principal consiste à tester la validité empirique des hypothèses issues du cadre conceptuel, à travers l'exploitation de données primaires recueillies par le biais d'un questionnaire structuré administré auprès d'acteurs publics impliqués dans la conception, la mise en œuvre ou le pilotage de projets contractualisés selon le modèle PPP.

Le questionnaire a été construit à partir de la littérature scientifique et institutionnelle de référence (Yescombe, 2011 ; Grimsey & Lewis, 2004 ; OCDE, 2018) et adapté au contexte marocain. Il comprend quatre sections correspondant aux dimensions étudiées : (1) la qualité du service public, (2) la réduction des délais, (3) l'optimisation des ressources, et (4) l'innovation organisationnelle. Chaque dimension a été mesurée à travers 4 à 6 items spécifiques, permettant d'évaluer de manière fine la perception des répondants.

Afin de capter le degré d'accord des participants, une échelle de Likert à 5 points a été utilisée, allant de 1 = "pas du tout d'accord" à 5 = "tout à fait d'accord". Cette échelle permet de saisir la variabilité des perceptions, d'assurer une comparabilité entre les réponses et de

faciliter les analyses quantitatives. Parmi les exemples d'items figurent : “Les PPP permettent une amélioration tangible de la qualité des services rendus aux usagers” ; “Les projets PPP contribuent à réduire les délais de réalisation par rapport aux procédures traditionnelles” ; “Les PPP favorisent une meilleure mobilisation des ressources financières publiques et privées” ; “Les PPP encouragent l'introduction de nouvelles pratiques de gestion et d'innovation organisationnelle”.

L'échantillon final exploitable est composé de 46 répondants, issus de différentes administrations et entreprises publiques marocaines ayant déjà eu recours aux PPP au cours de la dernière décennie. Ce choix repose sur un échantillonnage raisonné, ciblant des acteurs directement impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre des projets PPP, ce qui garantit la pertinence des réponses recueillies.

Avant la collecte définitive, le questionnaire a été prétesté auprès d'un petit groupe de praticiens ($n = 8$) afin de vérifier la clarté des formulations et d'ajuster certaines questions. Cette étape a permis d'améliorer la validité de contenu et de réduire les biais d'interprétation.

5.1. Choix de la démarche de recherche

Le choix méthodologique de cette étude repose sur une démarche hypothético-déductive, fondée sur une approche quantitative. Ce positionnement scientifique s'inscrit dans une volonté de tester des relations causales entre les dimensions opérationnelles des PPP (qualité des services rendus, innovation organisationnelle, réduction des délais, optimisation des ressources) et les composantes de la performance publique au sein des entreprises concernées. L'ancrage théorique du modèle repose sur les apports croisés de la théorie des contrats (Williamson, 1985), de la théorie de la valeur publique (Moore, 1995) et du Nouveau Management Public (Hood, 1991), qui constituent les fondements d'une analyse interdisciplinaire des mécanismes de gouvernance partenariale. Le recours à une approche hypothético-déductive permet ainsi de valider empiriquement les hypothèses formulées, tout en assurant la généralisation potentielle des résultats à l'ensemble des entreprises publiques marocaines recourant aux PPP.

Le processus suivi s'articule autour des étapes classiques de la méthode hypothético-déductive:

- Définition du problème de recherche (efficacité des PPP comme levier de performance publique),

- Élaboration d'un cadre théorique et conceptuel mobilisant les apports des théories organisationnelles,
- Dédution des hypothèses de recherche,
- Construction d'un instrument de mesure standardisé (questionnaire),
- Collecte de données empiriques,
- Traitement statistique des données (analyses factorielles, tests de significativité, régressions multiples),
- Interprétation des résultats à la lumière des cadres conceptuels mobilisés.

Ce cheminement garantit la validité interne (robustesse des liens observés), ainsi que la validité externe (possibilité de généralisation), tout en s'inscrivant dans les standards méthodologiques des recherches en sciences de gestion (Thiétart, 2007 ; Eisenhardt, 1989).

5.2. Type de recherche

La présente étude s'inscrit dans le champ de la recherche explicative, en ce qu'elle ne se limite ni à une description du recours aux PPP au sein des entreprises publiques marocaines, ni à une exploration subjective des perceptions des parties prenantes. Elle vise à expliquer les mécanismes par lesquels certaines dimensions clés des PPP influencent les composantes de la performance publique.

Plus spécifiquement, il s'agit de tester un ensemble de relations causales, théoriquement fondées, entre les variables explicatives (qualité des services, innovation organisationnelle, respect des délais, efficience des ressources) et les variables dépendantes (performance publique mesurée à travers l'efficacité, la réactivité et la pertinence de l'action publique).

Ce positionnement permet de dépasser les approches descriptives ou exploratoires, en proposant une lecture systémique et empirique des facteurs clés de succès des PPP. Il autorise également une quantification rigoureuse de l'influence de chaque variable explicative, ce qui facilite l'identification des leviers les plus significatifs pour optimiser l'impact des PPP sur la performance des entreprises publiques.

Par ailleurs, ce type de recherche répond à une double exigence :

- Épistémologique, en contribuant à la production de connaissances scientifiques sur un objet encore peu exploré dans le contexte administratif marocain ;
- Opérationnelle, en fournissant aux décideurs publics des recommandations fondées sur des données empiriques pour renforcer l'efficacité, la transparence et la soutenabilité des politiques de partenariat public-privé.

5.3. Population cible et stratégie d'échantillonnage

La population cible de cette recherche est constituée des cadres et responsables publics impliqués dans la gestion, la supervision ou le suivi de projets contractualisés sous forme de Partenariats Public-Privé au sein d'entreprises publiques marocaines. Ce choix est motivé par leur rôle stratégique dans la mise en œuvre des PPP et leur connaissance fine des effets organisationnels et opérationnels de ces dispositifs.

La stratégie d'échantillonnage adoptée est de type non probabiliste par choix raisonné (Evrard et al., 2009), également désignée sous le terme de sampling by judgment. Elle repose sur une sélection intentionnelle d'organismes publics ayant déjà mis en œuvre un ou plusieurs projets PPP au cours des dix dernières années. L'objectif est de cibler des unités d'analyse pertinentes, disposant d'une expérience concrète du partenariat public-privé et pouvant fournir des réponses informées sur les dimensions étudiées.

Le questionnaire a été administré en ligne auprès d'un panel de répondants identifiés via les directions générales, les cellules PPP ou les départements financiers de ces entreprises publiques, en coordination avec le Ministère de l'Économie et des Finances et l'Agence nationale de développement logistique. Le nombre de réponses exploitables à la date de clôture du recueil s'élève à $n = 46$, ce qui garantit une puissance statistique suffisante pour les analyses envisagées.

6. Analyse et discussion des résultats

6.1. Statistiques descriptives des variables

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques statistiques des variables retenues dans cette étude. Les moyennes observées sont relativement élevées, témoignant d'une perception globalement positive de la qualité et de l'efficacité des processus dans les administrations publiques étudiées.

Tableau 3 : Test de Validité Alpha de Cronbach

Dimension	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Interprétation
Qualité du service public	4	0,828	Bonne fiabilité
Réduction des délais	3	0,844	Bonne fiabilité
Optimisation des ressources	4	0,841	Bonne fiabilité
Innovation organisationnelle	3	0,79	Acceptable
Performance Publique	3	0,819	Bonne fiabilité

Source : SPSS 27

L'examen des résultats issus du test de fiabilité met en évidence que toutes les dimensions étudiées présentent des coefficients Alpha de Cronbach supérieurs au seuil de 0,70, attestant ainsi d'une bonne cohérence interne des échelles utilisées. Plus précisément, la qualité du service public ($\alpha = 0,828$), la réduction des délais ($\alpha = 0,844$), l'optimisation des ressources ($\alpha = 0,841$) ainsi que la performance publique ($\alpha = 0,819$) affichent une bonne fiabilité, traduisant la robustesse des mesures appliquées à ces dimensions clés.

L'innovation organisationnelle, bien qu'affichant un coefficient légèrement plus faible ($\alpha = 0,79$), demeure au-dessus du seuil d'acceptabilité, indiquant une fiabilité satisfaisante pour l'analyse. Ces résultats confirment la solidité des instruments de mesure et permettent de poursuivre l'analyse statistique avec assurance, en considérant que les construits mobilisés reflètent de manière fiable les perceptions des répondants.

6.2. Corrélations de Pearson entre variables explicatives et performance publique

L'analyse corrélationnelle met en évidence des relations significatives et différenciées entre les dimensions étudiées et la performance publique :

Tableau 4 : Matrice des Corrélations inter variable

		Corrélations				
		Qualité_servi ce_public	Réduction délais	Optimisation_r essources	Innovation_organ isationnelle	Performance_ Publique
Qualité_service_ public	Corrélation de Pears on	1	,717**	,671**	,689**	,387**
	Sig. (bilaté rale)		0,000	0,000	0,000	0,008
	N	46	46	46	46	46
Réduction_délais	Corrélation de Pears on	,717**	1	,734**	,668**	,533**
	Sig. (bilaté rale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	46	46	46	46	46
Optimisation_res sources	Corrélation de Pears on	,671**	,734**	1	,645**	,549**
	Sig. (bilaté rale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	46	46	46	46	46
Innovation_organ isationnelle	Corrélation	,689**	,668**	,645**	1	,579**

	de Pears on					
	Sig. (bilaté rale)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	46	46	46	46	46
Performance_Pu blique	Corrélation de Pears on	,387**	,533**	,549**	,579**	1
	Sig. (bilaté rale)	0,008	0,000	0,000	0,000	
	N	46	46	46	46	46
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Source : SPSS 27

L'analyse corrélationnelle met en évidence des relations significatives et positives entre les différentes dimensions étudiées, confirmant la robustesse du modèle théorique mobilisé. La qualité du service public présente une corrélation modérée à forte avec la réduction des délais ($r = 0,717$; $p < 0,01$), traduisant l'idée selon laquelle la rapidité et l'efficacité des procédures renforcent directement la satisfaction des usagers. Ce résultat rejoint les constats de Pollitt et Bouckaert (2011), qui soulignent que l'efficacité temporelle constitue un déterminant majeur de la qualité perçue dans les services publics.

La qualité du service public est également corrélée positivement à l'optimisation des ressources ($r = 0,671$; $p < 0,01$) et à l'innovation organisationnelle ($r = 0,689$; $p < 0,01$). Ces liens corroborent les travaux de Grimsey & Lewis (2004) et Yescombe (2011), qui montrent que l'introduction de mécanismes partenariaux favorise à la fois l'efficacité économique et l'émergence de pratiques innovantes au sein des administrations.

S'agissant de la performance publique, les résultats indiquent des corrélations positives avec toutes les dimensions explicatives. Les relations les plus fortes apparaissent avec l'innovation organisationnelle ($r = 0,579$; $p < 0,01$) et la réduction des délais ($r = 0,533$; $p < 0,01$). Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des analyses de Dunleavy et al. (2006), qui considèrent que la digitalisation et l'innovation managériale sont devenues des moteurs essentiels de performance publique à l'ère de la gouvernance numérique. La réduction des délais, quant à elle, confirme les observations de l'OCDE (2018), selon lesquelles la rapidité d'exécution des projets PPP constitue un levier décisif d'amélioration de la performance.

L'optimisation des ressources ($r = 0,549$; $p < 0,01$) apparaît également comme un facteur contributif, bien que son intensité soit légèrement inférieure. Ce résultat rejoint les

conclusions de Bouckaert & Halligan (2008), qui mettent en avant la dimension budgétaire et l'efficacité économique comme conditions nécessaires mais non suffisantes pour générer de la performance publique. Enfin, la qualité du service public présente une corrélation plus faible mais significative avec la performance ($r = 0,387$; $p < 0,01$). Cette constatation converge avec les travaux de Behn (2003), selon lesquels la satisfaction des usagers constitue une dimension clé de la performance, mais doit être articulée à d'autres leviers, notamment organisationnels et financiers, pour produire des effets durables.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment que la performance publique est une construction multidimensionnelle. Ils démontrent que si la qualité du service reste essentielle à la légitimité des administrations, ce sont surtout l'innovation organisationnelle, la rapidité d'exécution et l'efficacité des ressources qui apparaissent comme des vecteurs structurants de la performance durable, en cohérence avec les enseignements du Nouveau Management Public (Hood, 1991 ; Osborne, 2006).

6.3. Résultats de la régression linéaire multiple

Le modèle de régression multiple suivant examine l'effet simultané des quatre variables explicatives sur la performance publique :

Tableau 5 : Résultats de la régression linéaire multiple sur la performance publique

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,649 ^a	0,422	0,365	0,20796	0,422	7,474	4	41	0,000	1,812
a. Prédicteurs : (Constante), Innovation_organisationnelle, Optimisation_ressources, Qualité_service_public, Réduction_délais										
b. Variable dépendante : Performance_Publique										

Source : SPSS 27

L'analyse de la régression linéaire multiple confirme la pertinence du modèle conceptuel mobilisé pour expliquer la performance publique. Le coefficient de corrélation multiple ($R = 0,649$) indique une relation globalement positive entre les variables explicatives et la variable dépendante. Le coefficient de détermination ($R^2 = 0,422$) montre que 42,2 % de la variance de la performance publique est expliquée par les quatre dimensions retenues : la qualité du service public, la réduction des délais, l'optimisation des ressources et l'innovation

organisationnelle. L'indice ajusté (R^2 ajusté = 0,365) traduit également une bonne robustesse du modèle, compte tenu de la taille de l'échantillon ($n = 46$).

L'examen des statistiques de signification ($F = 7,474$; $p < 0,001$) confirme la validité globale du modèle et la pertinence des relations estimées. L'indice de Durbin-Watson (1,812) se situe dans l'intervalle acceptable (1,5 – 2,5), ce qui exclut un risque élevé d'autocorrélation des résidus et renforce la fiabilité des résultats.

Ces constats suggèrent que la performance publique n'est pas le produit d'une seule dimension isolée, mais bien le résultat d'une combinaison multidimensionnelle de facteurs organisationnels et managériaux. Ce résultat rejoint les analyses de Bouckaert & Halligan (2008), qui considèrent que la performance des administrations publiques repose sur l'intégration simultanée de plusieurs leviers (qualité, efficacité, innovation et temporalité).

En outre, la part importante de variance expliquée par le modèle (plus de 40 %) est en ligne avec les études empiriques de Grimsey & Lewis (2004) et de l'OCDE (2018), qui démontrent que les PPP peuvent améliorer la performance publique lorsqu'ils sont conçus dans un cadre contractuel clair et bien gouverné. L'importance statistique du modèle confirme également les enseignements du Nouveau Management Public (Hood, 1991 ; Osborne, 2006), selon lesquels la performance dans le secteur public découle de l'articulation entre satisfaction des usagers, maîtrise des délais, efficacité des ressources et capacité d'innovation.

Ainsi, l'analyse de régression met en évidence que la performance publique est un construit pluriel, tributaire de l'équilibre entre qualité des services, efficacité économique, rapidité d'exécution et adaptation organisationnelle, en cohérence avec les évolutions contemporaines de la gouvernance publique.

6.4. Discussion scientifique

Les résultats de cette recherche confirment la pertinence des Partenariats Public-Privé (PPP) comme leviers de performance dans le secteur public marocain. Les analyses statistiques réalisées (fiabilité des mesures, corrélations et régression multiple) montrent que l'ensemble des dimensions étudiées, à savoir la qualité du service public, la réduction des délais, l'optimisation des ressources et l'innovation organisationnelle, exercent toutes une influence significative sur la performance publique. Cette convergence empirique traduit la solidité du modèle mobilisé et confirme que la performance est un construit multidimensionnel qui ne peut être appréhendé par un seul facteur isolé.

La qualité du service public apparaît comme un déterminant central, validant l'idée que la satisfaction des usagers est aujourd'hui au cœur de la légitimité et de l'efficacité institutionnelle. Ces résultats rejoignent les analyses d'Osborne et Gaebler (1992) ainsi que celles de Pollitt et Bouckaert (2011), qui considèrent que la valeur publique se mesure d'abord à travers la perception et l'expérience des citoyens. La réduction des délais s'impose également comme un facteur décisif, confirmant que la rapidité et la fluidité des services constituent des attentes majeures des usagers contemporains. Cette observation est cohérente avec les travaux de Dunleavy et al. (2006) et de l'OCDE (2018), qui soulignent que la modernisation administrative repose sur la simplification et l'accélération des processus.

L'optimisation des ressources contribue de manière significative à la performance publique, traduisant l'importance d'une gestion efficiente et soutenable dans un contexte marqué par la contrainte budgétaire. Les conclusions de Grimsey et Lewis (2004) et de Yescombe (2011) confirment ce rôle stratégique des PPP dans la mobilisation de capitaux privés, la mutualisation des risques et l'amélioration de la soutenabilité financière des projets publics. Par ailleurs, l'innovation organisationnelle ressort comme un vecteur de transformation et de performance, confirmant les analyses de l'OCDE (2021) qui identifie l'innovation managériale et technologique comme un moteur essentiel de la modernisation des administrations publiques.

Pris dans leur ensemble, ces résultats s'inscrivent pleinement dans le cadre du Nouveau Management Public (Hood, 1991 ; Osborne, 2006), qui promeut une action publique fondée sur la performance, la responsabilisation et l'orientation citoyenne. Ils démontrent que la performance publique dans le contexte marocain repose sur une combinaison équilibrée entre la qualité des services, la rapidité de leur mise en œuvre, l'efficacité des ressources et la capacité à innover. Cette lecture conforte les travaux de Bouckaert et Halligan (2008) ainsi que ceux de Chabert et Mekkaoui (2021), qui insistent sur la nécessité d'une gouvernance intégrée et partenariale pour transformer durablement l'action publique. Ainsi, les PPP apparaissent comme bien plus qu'un outil contractuel : ils constituent un vecteur stratégique de réforme et de modernisation, capable d'aligner efficacité économique, performance institutionnelle et création de valeur pour les citoyens.

Conclusion

Cette recherche a permis de démontrer que les Partenariats Public-Privé (PPP) constituent un levier stratégique de performance publique dans le contexte marocain. L'exploitation des

données empiriques confirme que la qualité du service rendu, la rapidité d'exécution des projets, l'efficacité dans l'utilisation des ressources et l'innovation organisationnelle exercent toutes une influence significative et complémentaire sur la performance des administrations publiques. Ces résultats valident ainsi l'hypothèse d'une performance publique multidimensionnelle, dépendant d'une combinaison équilibrée de facteurs organisationnels, managériaux et institutionnels.

Sur le plan théorique, les constats empiriques s'inscrivent dans le paradigme du Nouveau Management Public, qui prône une action publique axée sur la satisfaction des usagers, la responsabilisation, la mesure des résultats et l'efficacité économique. Ils confirment également les apports de la théorie des contrats et de la gouvernance partenariale, en soulignant que la réussite des PPP repose sur une répartition claire des responsabilités, un cadre juridique robuste et des mécanismes de suivi et d'évaluation rigoureux.

Au-delà des résultats statistiques, cette étude met en lumière des enseignements opérationnels. Pour tirer pleinement profit des PPP, il est nécessaire de renforcer les capacités institutionnelles, de consolider les cadres réglementaires et de développer une culture d'innovation durable au sein des administrations publiques. La performance publique ne peut être assurée uniquement par la rationalisation des coûts ou la rapidité d'exécution : elle exige une gouvernance intégrée qui concilie qualité, efficacité, innovation et légitimité démocratique.

En définitive, les PPP apparaissent non seulement comme un outil de financement et de gestion des projets publics, mais aussi comme un vecteur de réforme et de transformation organisationnelle. Ils constituent une opportunité majeure pour le Maroc de moderniser son action publique, d'améliorer la qualité des services rendus et de renforcer la confiance des citoyens envers les institutions. Toutefois, leur succès demeure conditionné par la capacité de l'État à instaurer un pilotage stratégique, transparent et inclusif, garantissant que ces partenariats servent avant tout l'intérêt général et la création de valeur publique durable.

Bibliographie

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Banque mondiale. (2020). *Rapport sur les partenariats public-privé et le développement*. Washington, DC: Banque mondiale.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Boukhris, M., & Lachkar, K. (2020). Les partenariats public-privé au Maroc : défis et perspectives. *Revue Économique et Financière*, 10(2), 45–62.
- Brunetière, J. (2014). *Analyse des politiques publiques et contractualisation*. L'Harmattan.
- Chabert, J., & Mekkaoui, A. (2021). Partenariats public-privé et performance publique : une analyse comparative. *Presses Universitaires de Grenoble*.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- El Malki, A. (2022). La gouvernance des PPP au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Gestion Publique*, 7(1), 89–106.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market: Études et recherches en marketing* (6e éd.). Dunod.
- Ghiat, H. (2023). PPP et modernisation des services publics au Maghreb. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 89(2), 211–229.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2014). *Public private partnerships: Infrastructure, transport and economic development*. Edward Elgar Publishing.

- Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Klijn, E.-H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137–146.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- OECD. (2018). *Public-private partnerships: Governance and performance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304864-en>
- OECD. (2019). *Strengthening public-private partnerships in emerging economies*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Innovation in the public sector: Enabling better performance, driving new directions*. OECD Publishing.
- Osborne, D. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3e éd.). Oxford University Press.
- Renaud, P. (2017). *Management public et réforme de l'État*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. The Free Press.
- Yescombe, E. R. (2011). *Public-private partnerships: Principles of policy and finance*. Elsevier.
- Yescombe, E. R. (2017). *Public-private partnerships in sub-Saharan Africa*. Routledge.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). Sage Publications.