

La Gouvernance des institutions économiques : Vers une nouvelle culture du développement

Najla Arfa, PhD. en Sociologie

Membre du laboratoire *Transmission, Transitions et Mobilité*

A la faculté des Sciences Humaines et Sociales, Tunis

arfanajla1@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.63939/JIES.2025-Vol7.N20.80-116>

Abstract

This article analyzes the concept of governance, which emerged in the early 1990s under the impetus of international organizations. Initially conceived as a methodology to address the shortcomings of public administrations and promote development in the Global South, governance has rapidly gained importance worldwide. It proposes a model of societal management based on the interrelationship and collaboration between the state, the private sector, and civil society, in response to the challenges posed by globalization, economic competition, and citizens' aspirations for sustainable development. "Good governance" is thus defined by a set of normative principles such as transparency, accountability, citizen participation, and the rule of law, requiring a profound reform of state institutions. However, the article highlights the controversial nature of this concept. Its emergence coincides with major phenomena such as the crisis of the welfare state, waves of privatization, and democratic transitions, sparking a lively debate on redefining the role of the state. The aim of this analysis is to examine the two main approaches that structure the study of governance. The first considers it as a technical and managerial tool essential for institutional reform and resource rationalization to achieve development. The second, more critical, sees it as an ideological concept, instrumentalized by international financial institutions to impose neoliberal conditionalities on developing countries in exchange for financial aid.

Keywords: Governance, actors, state, international financial institutions, conditionality, culture of economic institutions

Résumé

Cet article analyse le concept de gouvernance, apparu au début des années 1990 sous l'impulsion des organisations internationales. Initialement conçue comme une méthodologie pour pallier les défaillances des administrations publiques et promouvoir le développement dans les pays du Sud, la gouvernance a rapidement gagné en importance à l'échelle mondiale. Elle propose un modèle de gestion sociétale fondé sur l'interrelation et la collaboration entre l'État, le secteur privé et la société civile, en réponse aux défis posés par la mondialisation, la concurrence économique et les aspirations citoyennes à un développement durable. La "bonne gouvernance" est ainsi définie par un ensemble de principes normatifs tels que la transparence, la responsabilité, la participation citoyenne et la primauté du droit, nécessitant une réforme profonde des institutions étatiques. Cependant, l'article souligne le caractère controversé de ce concept. Son émergence coïncide avec des phénomènes majeurs comme la crise de l'État-providence, les vagues de privatisation et les transitions démocratiques, suscitant un vif débat sur la redéfinition du rôle de l'Etat. L'objectif de cette analyse est d'examiner les deux principales approches qui structurent l'étude de la gouvernance. La première la considère comme un outil technique et managérial essentiel à la réforme des institutions et à la rationalisation des ressources pour atteindre le développement. La seconde, plus critique, y voit un concept idéologique, instrumentalisé par les institutions financières internationales pour imposer des conditionnalités néolibérales aux pays en développement en échange d'une aide financière.

Mots-clés : Gouvernance, acteurs, État, institutions financières internationales, conditionnalité, culture des institutions économiques

Ces dernières années, le concept de gouvernance a pris une importance croissante, que ce soit dans les médias, les cercles politiques ou les institutions. Cette importance s'explique par son utilisation généralisée, liée aux enjeux et aux perspectives de développement, et par sa présence dans divers débats concernant la réforme de l'État et de la société.

L'émergence de la gouvernance comme approche et méthodologie de la gestion publique n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt une réponse à l'évolution objective des systèmes administratifs aux niveaux national et international. Cette évolution a nécessité des changements dans les méthodes de travail et les modes de pensée, même si le concept lui-même demeure entouré d'une ambiguïté et d'une confusion considérables, tant en ce qui concerne son identité et son affiliation, ses dimensions explicites et implicites, que ses liens avec plusieurs autres concepts. Certains en sont venus à affirmer que discuter de ce concept revient à discuter de religion : les convictions sont très fortes, mais les preuves et les arguments sont complexes et sujets à débat.

L'une des premières définitions du concept de gouvernance est sans doute celle proposée par la Banque Mondiale en 1992. Depuis lors, la gouvernance (ou la gestion des affaires de l'État et de la société) a combiné des dimensions normatives et instrumentales en privilégiant la bonne gestion, en soulignant la responsabilité des administrateurs et des fonctionnaires envers les citoyens et en exigeant des mécanismes garantissant la transparence et l'état de droit. Elle se définit comme suit : « L'ensemble des bonnes pratiques exprimées par les institutions internationales à l'égard des pays du tiers monde, notamment dans le cadre d'une approche positive du développement durable ».⁵⁴

La gouvernance (ou la gestion des affaires de l'État et de la société) est devenue un moyen d'atteindre cet objectif. Par conséquent, l'évolution du concept de gouvernance en tant que cadre et méthode liés au domaine du management a donné lieu à diverses perspectives. Nous en examinerons ici deux : la perspective économique ou instrumentale et la perspective politique. La perspective économique de la gouvernance part du principe que celle-ci facilite l'amélioration des conditions d'intervention dans la gestion des politiques publiques et la fourniture de services publics aux usagers. Autrement dit, elle fournit un cadre pour établir de nouvelles méthodes de coordination entre les parties prenantes afin de renforcer la coopération et le partenariat en impliquant divers acteurs et en relevant les principaux défis découlant de ces partenariats. Cela implique de définir les conditions d'une bonne gouvernance par le

⁵⁴ Wafa Fares : « Du gouvernement A La gouvernance : Etude D'un Concept Ambigüe » *Revue MASSALIK*. N°8. 2008. P4.

biais de systèmes et de réseaux de coordination permettant d'améliorer les services publics.

Ce qui caractérise cette perspective, c'est la prédominance d'une approche pragmatique, qui évalue la gouvernance en fonction du rapport coût-efficacité de l'action collective et établit de nouveaux principes de fonctionnement pour les gouvernements. Contrairement à la vision instrumentale ou économique, qui considère la gouvernance comme un simple ensemble de « procédures et de mesures techniques, caractérisées par une neutralité idéologique et politique », on observe l'existence de conceptions politiques de la gouvernance. Ces conceptions reposent sur le constat que la gouvernance ne se limite pas à l'articulation des systèmes ni à la prise en compte systématique de l'interdépendance des acteurs. Elle transcende les problématiques de coordination, d'efficacité et d'efficience en intégrant les dimensions politiques et sociales. Ainsi, le développement ne se concentre plus uniquement sur les modèles efficaces de gestion communautaire, mais aussi sur les modalités d'exercice du pouvoir et de la domination politiques. Ceci nous place au cœur de la sociologie des organisations, dépassant ainsi la vision instrumentale. Ceux qui adoptent une approche fondée sur l'analyse des pouvoirs perçoivent la gouvernance comme une voie privilégiée pour démocratiser les services publics, mobiliser les communautés et encourager l'initiative locale.

Dans cette perspective, l'État de droit devient la pierre angulaire de la bonne gouvernance. Il implique également une conduite éthique de la vie publique, ce qui signifie que les dirigeants politiques doivent rendre des comptes aux citoyens (dans le cadre du contrat social) et s'engager dans la lutte contre la corruption. En ce sens, la gouvernance établit le socle éthique des affaires publiques et ne se limite pas à définir son rôle par rapport au marché, mais concerne aussi la gouvernance elle-même.

Par conséquent, certains estiment que l'objectif des institutions financières internationales est de réduire l'influence de l'État et de renforcer l'efficacité du secteur privé et des institutions de la société civile, aboutissant à ce que l'on appelle un « État minimal », conformément à l'adage « le mieux gouverne le moins ». « La conception de la gouvernance a été, et ce depuis longtemps, principalement axée sur la gestion

économique, avec une domination excessive à cet égard de la vision néolibérale de la société ».⁵⁵

Le seul rôle qui demeure reconnu à l'État est celui d'orientation, garantissant le bon fonctionnement du marché par la protection de la propriété privée, la garantie des investissements et la mise en œuvre de mesures correctives en cas de déséquilibres. Cependant, malgré toutes ces tentatives, un fait fondamental demeure incontestable : l'État, malgré tous ces efforts, continuera d'exercer plusieurs fonctions du fait de son ancrage dans la dimension sociale. Il définit le citoyen et la citoyenneté au sein de la société et, en tant que détenteur du pouvoir, il en contrôle et légitime l'exercice. Il est responsable de la fourniture des services publics (aux citoyens/usagers/clients) et chargé de créer l'infrastructure nécessaire au développement de la société. De plus, il est responsable de l'établissement du cadre juridique et législatif général régissant le fonctionnement des secteurs public et privé.

I- Définition de la gouvernance et ses implications politiques et économiques

Le concept et le terme de « gouvernance » se sont largement répandus au début des années 1990 parmi les organisations internationales comme méthodologie pour parvenir au développement sociétal dans les pays en développement, en raison des insuffisances des administrations publiques à atteindre cet objectif de manière efficace et efficiente. De plus, au cours des trois dernières décennies du XXe siècle, le concept et la méthodologie de la gouvernance sont devenus primordiaux pour les pays, développés comme en développement, afin de répondre aux aspirations de leurs citoyens en assurant et en pérennisant un développement global et durable. Cependant, cette question est devenue urgente pour les pays en développement en raison de défis mondiaux tels que la mondialisation, le libre-échange international et la diffusion rapide de l'information, ainsi que de défis locaux tels que la concurrence, les investissements étrangers et nationaux, la pauvreté et le chômage.

Par conséquent, l'engagement des pays en développement envers la méthodologie de la bonne gouvernance est devenu primordial, compte tenu du rôle essentiel qu'elle implique pour l'administration, le gouvernement, le secteur privé et les institutions de la

⁵⁵ Pierre Calame, « la fin de l'histoire » dans *Chroniques de la gouvernance 2007*, N. 1 Editions Charles Léopold Mayer, (2007), P 20.

société civile. De manière générale, la gouvernance prend en compte les interrelations entre les différents secteurs économiques, politiques et sociaux, tant au niveau local qu'international. Il s'agit d'un processus continu visant principalement à s'adapter aux nouvelles réalités par la participation et la collaboration, permettant ainsi un développement communautaire efficace, efficient et réactif aux besoins et aspirations des citoyens. Ce développement repose sur les caractéristiques de la bonne gouvernance, qui reflètent la transparence, la responsabilité, la responsabilité partagée, la participation à l'élaboration des politiques, le renforcement de l'État de droit, la décentralisation pour rapprocher les décideurs des citoyens, l'inclusion politique et la reconnaissance de la diversité. Cela exige une réforme fondamentale de toutes les composantes étatiques impliquées dans la gouvernance.

Les pays les plus performants aujourd'hui sont des États démocratiques qui ont adopté une stratégie claire, assortie d'objectifs bien définis.

La question de la gouvernance soulève plusieurs interrogations, que l'on peut résumer ainsi :

- Qu'entend-on par gouvernance ?
- Quelles sont les raisons ou les motivations de son émergence ?
- Quels sont ses fondements ? Ces questions, plus cruciales que jamais, exigent des réponses. Nous tenterons d'y répondre en examinant les facteurs à l'origine de l'émergence de la gouvernance et de son lien avec le développement, ainsi que ses fondements mêmes.

II- Facteurs à l'origine de l'émergence de la gouvernance et de son lien avec le développement

La gouvernance est devenue l'un des concepts les plus fréquemment abordés par les chercheurs, les gouvernements et certaines organisations internationales spécialisées. Ce qui suit met en lumière les objectifs et les dimensions pour lesquels la gouvernance est employée, que ce soit dans le cadre du développement durable ou en lien avec d'autres concepts tels que la démocratie. La gouvernance est devenue un mécanisme moderne visant à concilier démocratie et développement. Plusieurs facteurs ont contribué à sa

résurgence, notamment des facteurs internationaux et nationaux, en particulier dans les pays en développement, dont le Maroc est un exemple éloquent.

1- La dimension conceptuelle et développementale de la gouvernance

La gouvernance a suscité de nombreux débats parmi les chercheurs et divers organismes internationaux, gouvernementaux et non gouvernementaux, tous à la recherche d'une définition globale⁵⁶ de ce concept. Parce qu'elle est intimement liée à de nombreux autres concepts (premier paragraphe), et que l'on s'efforce d'en identifier les différentes dimensions et objectifs (deuxième paragraphe).

A- Définition de la gouvernance

Il est difficile de trouver une définition exhaustive du concept de gouvernance. Sa définition a suscité plusieurs débats, et l'on constate un manque notable d'équivalent arabe unifié pour le terme « la gouvernance ». Plusieurs termes arabes y correspondent, notamment : *El-hokmaniya* الحكمانية, *El-hakema al-rachida* الحكامة الرشيدة, *El-houkouma* الحكومة, *El-hokm el-rachid* الحكم الرشيد, *El-hokm el-salih* الحكم الصالح, *Al-hokm el-jayyid* الحكم الجيد, *El-idara el-mujtama'iyia* الإدارة المجتمعية et *El-taljim* التلجيم. La « Gouvernance » demeure le terme le plus courant.

De manière générale, la gouvernance est un concept initialement utilisé par les spécialistes de la société anglaise médiévale, caractérisée par une coopération entre différentes sources de pouvoir (l'Église, la noblesse, les marchands, les paysans, etc.). Ce concept a été réutilisé par la Banque mondiale dans les années 1980 et au début des années 1990 pour définir comment le pouvoir s'exerce dans la gestion des ressources économiques d'un pays donné. La gouvernance, au sens strict, ne se limite pas au pouvoir politique. Elle ne se résume pas à l'art de gérer à un niveau d'autorité spécifique, mais englobe l'art de se manifester à différents niveaux. Selon l'UNESCO⁵⁷, il s'agit de la gestion d'un territoire spécifique.

⁵⁶ Saloua Chaaraoui et al. : « *Managing State and Society Affairs* », Centre d'études et d'investissements en administration publique, Université Al-Azhar, Presses du Caire, édition 2001, p. 10.

⁵⁷ Voir : <http://www.unesco.org/most/sd-arab/lexico.htm>

La plupart des auteurs⁵⁸ qui traitent de la gouvernance s'accordent à dire qu'il s'agit d'un mécanisme lié aux processus décisionnels au sein de la société et de ses différentes institutions. Elle englobe un ensemble d'interactions au sein des structures et des processus qui déterminent comment le pouvoir s'exerce, les décisions sont prises et les citoyens expriment leurs opinions. La gouvernance est également définie comme l'ensemble des règles exercées par les dirigeants politiques élus et les cadres administratifs pour améliorer la qualité de vie et le bien-être des citoyens, avec leur consentement, leur participation et leur soutien. Elle vise à augmenter le revenu par habitant, à réduire la pauvreté et à garantir les droits des citoyens. Cela nous amène à considérer la gouvernance comme un système d'institutions sociales qui reflètent fidèlement les besoins des populations, encadré par un solide réseau de contrôles et de mécanismes de responsabilité. Son objectif est de promouvoir le bien commun par une utilisation optimale des ressources humaines, financières, technologiques et institutionnelles de l'État, afin d'établir un État démocratique bénéfique qui garantisse les droits des citoyens et mette en place des mécanismes appropriés pour évaluer et corriger les politiques, ainsi que pour lutter contre les abus de pouvoir et d'influence et le gaspillage des fonds publics⁵⁹.

Par ailleurs, la définition de la gouvernance varie selon les instances et organisations internationales. Chacune la définit selon sa propre perspective⁶⁰. Voici quelques exemples :

- Banque mondiale : La gouvernance est perçue comme le processus par lequel les ressources économiques et sociales d'une société sont gérées à des fins de développement.
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) : La

⁵⁸ Parmi eux figurent l'écrivain égyptien Mohamed Sayed Ahmed et l'écrivain français R.A. Rohdes.

⁵⁹ Compte rendu final de la Conférence sur les médias et la bonne gouvernance : « Une gouvernance saine et efficace dans les pays arabes, garantie fondamentale du respect de la dignité des citoyens », tenue à Amman (Jordanie) du 14 au 16 février 2005, *Journal Al-Zaman*, n° 2038, 16 février 2005, p. 12.

⁶⁰ Zouhair Abdel Karim El-Kayed, « *Gouvernance : Enjeux et applications* », Publications, recherches et études de l'Organisation arabe pour le développement administratif, n° 372, édition 2003, p. 7.

gouvernance est définie comme l'exercice de l'autorité économique et administrative fondamentale dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. C'est un concept objectif qui englobe les mécanismes, processus, relations et institutions complexes par lesquels les citoyens et les communautés hiérarchisent leurs intérêts, exercent leurs droits et remplissent leurs obligations, et par lesquels ils règlent leurs différends⁶¹.

- Institutions du secteur associatif : La gouvernance est considérée comme un ensemble de processus et de structures utilisés par les institutions pour orienter et gérer leurs opérations publiques et leurs activités.
- L'Accord de partenariat de Cotonou : signé entre l'Union européenne et 77 pays d'Afrique subsaharienne, des Caraïbes et du Pacifique, son article 9 définit la gouvernance comme la gestion transparente et responsable des ressources humaines, naturelles, économiques et financières aux fins d'un développement équitable et durable, dans un environnement politique et institutionnel respectueux des droits de l'homme, des principes démocratiques et de l'état de droit.
- Le Fonds monétaire international : il envisage la gouvernance sous un angle économique, notamment en ce qui concerne la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources publiques, ainsi que la stabilité du cadre réglementaire applicable aux activités du secteur privé.
- L'Organisation de coopération et de syndicats en Europe considère la bonne gouvernance comme fondée sur la construction, le renforcement et la promotion des institutions démocratiques, ainsi que sur la tolérance au sein de la société dans son ensemble.
- L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) considère la bonne gouvernance comme un moyen de légitimer le gouvernement et ses composantes politiques, et de garantir le respect des droits humains et de l'État de droit⁶².

De manière générale, la gouvernance est un ensemble d'approches visant à assurer le développement sociétal dans les pays en développement. Ce besoin s'explique par les

⁶¹ Rapport mondial sur le développement humain, Programme des Nations Unies pour le développement, 1997.

⁶² Zouhair Abdel Karim El-Kayed, *op. cit.*, p. 3.

lacunes des administrations publiques en matière d'efficacité et d'efficience. Par ailleurs, la nécessité d'une gouvernance adéquate est devenue urgente pour ces pays face aux défis mondiaux, régionaux⁶³ et locaux⁶⁴. La gouvernance est donc considérée comme une solution essentielle, compte tenu de l'intégration intrinsèque des rôles de l'administration publique, du secteur privé et des organisations de la société civile. Cela est d'autant plus vrai que la gouvernance prend en compte l'expansion spatiale des communautés locales en établissant un système à plusieurs niveaux, humain et fondé sur le principe de la prise de décision locale participative. Ce système fonctionne dans des conditions adaptées aux communautés locales, au sein d'un cadre central efficace qui minimise les pratiques de corruption. Elle donne aux minorités et aux groupes marginalisés les moyens d'exprimer leurs opinions et permet aux petites collectivités locales de faire entendre leur voix auprès des décideurs au niveau central, contribuant ainsi à la réalisation du développement durable.

B- La gouvernance et son lien avec le développement

Adopter la gouvernance comme méthode de gestion de la société implique trois dimensions interdépendantes.

1/ La dimension politique, relative à la nature du pouvoir politique et à la légitimité de sa représentation.

2/ La dimension technique, relative au fonctionnement, à l'efficience et à l'efficacité de l'administration publique.

3/ La dimension socio-économique, relative à la nature de la structure de la société civile, à sa vitalité et à son indépendance vis-à-vis de l'État, d'une part, et à la nature des politiques publiques dans les domaines économique et social et à leur impact sur les citoyens en termes de pauvreté et de qualité de vie, d'autre part. Elle inclut également les relations qui la relient aux économies extérieures et aux autres sociétés.

⁶³Ces défis se manifestent par la mondialisation, le libre-échange international, l'ouverture des marchés, la diffusion rapide de l'information et les menaces sécuritaires.

⁶⁴ Défis locaux : compétitivité, encouragement des investissements étrangers et nationaux, pauvreté, chômage et sécurité.

Le concept de gouvernance, avec ses trois dimensions, s'inscrit dans l'évolution des concepts de développement. Ces concepts ont évolué, passant d'une focalisation sur la croissance économique à une focalisation sur le développement humain, puis sur le développement durable – c'est-à-dire la transition du capital humain au capital social, aboutissant au développement humain. Il est à noter que l'évolution des concepts de développement s'est accompagnée de l'introduction du concept de gouvernance dans les publications des Nations Unies, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. En effet, la croissance économique de certains pays, dont le Maroc, ne s'est pas traduite par une amélioration du niveau de vie de la majorité de la population. Une augmentation du revenu national ne garantit pas automatiquement une amélioration de la qualité de vie des citoyens⁶⁵. Par conséquent, le lien entre le concept de développement humain durable et celui de gouvernance tient au rôle essentiel de cette dernière dans la transformation de la croissance économique en développement humain durable⁶⁶. Selon l'UNESCO, le développement humain durable désigne un modèle de développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Il convient également de mentionner que les rapports sur le développement publiés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) depuis 1990 mettent l'accent sur la qualité de vie et son rôle central dans le processus de développement. Ces rapports classent systématiquement les pays selon le concept de développement humain durable et ses indicateurs, tels que le revenu réel par habitant, le niveau des services de santé et le niveau d'instruction. Il en ressort que la croissance économique n'est qu'un moyen d'atteindre le développement humain durable, et non une fin en soi. Ce développement est également démocratique, visant à construire un système social juste pour réaliser ce que le Rapport arabe sur le développement humain de 2002 qualifiait de « développement humain ». Ce rapport a élargi la notion de développement, considérant

⁶⁵ PNUD et Fonds arabe pour le développement économique et social, Rapport arabe sur le développement humain 2002 : Créer des opportunités pour les générations futures (New York : Bureau régional du PNUD pour les États arabes, 2002), p. 101.

⁶⁶ Hassan Karim, « Corruption et bonne gouvernance dans les pays arabes », *Al-Mustaqbal Al-Arabi Journal*, n° 42, 2004, p. 40.

l'élargissement des choix humains comme étant fondamentalement lié à deux enjeux interdépendants : les capacités disponibles et les opportunités. Les opportunités englobent la liberté au sens le plus large, comme l'acquisition de connaissances et l'expansion du cadre institutionnel⁶⁷.

Le développement durable partage trois dimensions avec le concept de gouvernance. La durabilité du développement est renforcée par la garantie de son équité à travers la dimension nationale, représentée par la justice sociale entre les différentes classes sociales et les régions du pays ; La dimension mondiale concerne la répartition des richesses entre pays pauvres et pays riches ; la troisième dimension, temporelle, est liée aux intérêts des générations actuelles et futures. Cela requiert la participation⁶⁸ citoyenne à plusieurs niveaux : suite aux élections générales des institutions de gouvernance, par l'activation du rôle des partis politiques, la garantie de leur diversité et de leur concurrence, et la garantie de la liberté d'association et de l'indépendance des organisations de la société civile – qualités et indicateurs assurés par une bonne gouvernance. Ceci nous amène à conclure à une relation dialectique entre gouvernance, développement et démocratie. Ces trois éléments sont interdépendants. La gouvernance, dans son rapport au développement, est le facteur le plus important pour éradiquer la pauvreté et promouvoir le développement⁶⁹ grâce à la mise en place d'institutions politiques, judiciaires et administratives efficaces, responsables et légitimes.

Quant à la relation entre gouvernance et démocratie, une analyse du développement suppose des dirigeants politiques élus et des démocraties capables d'organiser les activités économiques et de développer les ressources de manière efficace, équilibrée et socialement coopérative. Le développement exigeant un rééquilibrage constant des priorités et une réallocation permanente des besoins et des politiques, le rôle et l'importance d'une bonne gouvernance pour promouvoir le développement sont primordiaux. Le développement étant par essence une entreprise internationale, la

⁶⁷ Omar Belkheiri : gouvernance et économie : une lecture du concept, publications de revue marocaine d'audit et de développement, *série Management stratégique*, 2004.

⁶⁸ Rapport annuel de l'Observatoire de la transition démocratique 2002-2003. La transition démocratique au Maroc : enjeux, obstacles et limites, édition 2003, p. 3.

⁶⁹ Hassan Karim, *op. cit.*, p. 50.

question de la gouvernance peut dépasser les frontières nationales⁷⁰ et s'inscrire dans le cadre des relations internationales.

2- Conditions internationales et nationales favorisant la gouvernance

La gouvernance est devenue une nécessité urgente pour de nombreux pays, développés ou en développement, et plus particulièrement pour les pays du tiers monde, compte tenu de la situation critique à laquelle ils sont confrontés sur les plans économique, social, politique et des droits humains, ainsi que de la prévalence de crises diverses, notamment la corruption généralisée sous ses multiples formes. La gouvernance a donc émergé en réaction à cette situation et a répondu à un ensemble de contraintes, tant internationales que locales/nationales.

A- Conditions internationales favorisant la gouvernance

Les facteurs qui engendrent la gouvernance au niveau international se concentrent en plusieurs points, dont le premier est la mondialisation, c'est-à-dire la tendance à une interdépendance mondiale croissante. Elle présente de multiples aspects, notamment économiques, politiques, sociaux et culturels. La mondialisation se caractérise par une circulation sans précédent de biens, de services et de capitaux privés, ainsi que par une circulation des idées et des conflits, et par l'émergence de nouveaux mouvements sociaux et politiques. Il convient de souligner l'importance capitale de la mondialisation. La croissance des blocs régionaux et la puissance des institutions transnationales, telles que l'Organisation mondiale du commerce, qui se sont multipliées au cours de la dernière décennie du XXe siècle, démontrent clairement que la mondialisation aura de nombreuses implications pour la gouvernance aux niveaux national et international. Parmi les effets déjà observés figurent l'isolement croissant et la baisse du niveau de vie de certains groupes de population. De plus, ceux qui ne parviennent pas à adopter et à utiliser les technologies de l'information risquent de rester à un niveau de développement inférieur⁷¹. Par ailleurs, l'autonomie des États s'érode à mesure que les

⁷⁰ Mohamed Gharbi, Le concept de bonne gouvernance entre l'idéalisme du discours international et les contraintes de l'État dans le Sud, *Revue marocaine d'audit et de développement, Série Management stratégique*, n° 5, 2004.

⁷¹ Zouhair Abdelkrim El-Kayed, *Gouvernance : enjeux et applications*, Publications de l'Organisation arabe pour le développement administratif, op. cit., p. 28.

institutions transnationales poursuivent de plus en plus des intérêts nationaux, et que la presse opère dans le cadre du droit international. Un troisième impact majeur réside dans la mondialisation croissante des problèmes sociaux, économiques et sécuritaires tels que la criminalité, le terrorisme, la drogue, les maladies infectieuses et les migrations de la main d'œuvre.

Ces effets soulignent que la gouvernance ne sera plus un système clos laissé aux seuls décideurs traditionnels. Par conséquent, l'État doit s'efforcer de concilier les avantages de la mondialisation et la nécessité d'assurer la stabilité et la sécurité socio-économique de son environnement local, en particulier pour les populations les plus vulnérables. La mondialisation représente un défi de taille pour les gouvernements, les incitant à améliorer leurs performances et à mettre en œuvre des politiques économiques plus réactives, prenant en compte des enjeux plus larges, notamment en matière de justice. Toutefois, la croissance économique mondiale croissante impose également aux États de nouvelles exigences : celle de construire des structures et des normes de gouvernance internationale pour relever les défis communs, qu'ils concernent la communauté internationale, l'environnement, la criminalité, la drogue, le fonctionnement des institutions à travers les continents ou les migrations de travail. Ainsi, les enjeux de l'amélioration de la gouvernance se posent non seulement au niveau national, mais aussi au niveau mondial.

Les défis de la mondialisation doivent être gérés dans le cadre d'une bonne gouvernance. Pour relever ces défis, les gouvernements doivent adopter une approche globale qui prenne en compte les engagements nationaux, les atouts et les faiblesses de la société afin d'élaborer des stratégies appropriées. De même, les instances dirigeantes doivent être bien informées des enjeux et des développements internationaux qui affectent la société. Les institutions et ministères compétents doivent prendre les mesures nécessaires pour étudier ces évolutions et ces enjeux et les mettre à la disposition des gouvernements en temps opportun. Ce défi exige des universités et des centres de recherche, formels et informels, qu'ils étudient et analysent les enjeux mondiaux et les transforment en solutions pratiques que les gouvernements peuvent adopter pour leurs sociétés aux niveaux local, régional ou international. La mondialisation n'est pas un choix, mais une réalité objective et un processus continu et

quasi universel. En tout état de cause, aucun pays ne peut aujourd'hui se permettre de rester à l'écart et de repenser sa relation avec l'économie mondiale. Dans le cas d'un pays comme la Syrie, nous constatons que ses voisins, pays en développement, et d'autres nations revoient leurs politiques afin de redéfinir leur position au sein de l'économie mondiale et de développer leurs spécialisations⁷².

Outre la mondialisation, qui constitue l'un des principaux facteurs ayant contraint les pays du monde entier à adopter des systèmes de gouvernance sous leurs diverses formes et dimensions, d'autres facteurs internationaux ont contribué à ce phénomène, notamment la libéralisation du commerce mondial et la libre circulation des capitaux. Concernant la libéralisation du commerce mondial liée à la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la gouvernance, dans sa dimension commerciale, repose sur l'achèvement de la libéralisation du commerce mondial amorcée et ayant connu des progrès considérables lors de la phase précédente, en particulier dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui a prévalu durant la seconde moitié du XXe siècle. Cet accord a pris fin avec les négociations du Cycle d'Uruguay, tenues entre 1993 et 1994, qui ont abouti à une nouvelle étape de libéralisation commerciale globale et à la création d'une nouvelle organisation, l'OMC, à Marrakech (Maroc), en 1995.

En réalité, la libéralisation des échanges est devenue l'argument et la loi des puissants à l'échelle mondiale, comme en témoigne la contradiction entre les positions des États-Unis, de l'Union européenne et du Japon concernant la libéralisation du commerce international des biens industriels, des matières premières non agricoles et des services. Le contraste entre la rhétorique de la libéralisation des échanges (libérale et fondée sur le miracle du marché, c'est-à-dire l'ouverture des marchés) de ces pays économiquement dominants et leurs positions réelles au cours des quinze dernières années concernant la libéralisation du commerce des produits agricoles et industriels d'origine agricole est frappant. Leurs gouvernements et leurs dirigeants maintiennent leur soutien indéfectible aux agriculteurs locaux, faisant peser le coût sur les agriculteurs et les consommateurs des pays en développement. Ceci illustre un aspect important du conflit d'intérêts entre

⁷² Abdelatif Benmansour, *Mondialisation et enjeux d'intégration –cas du Maroc-*, les éditions magrébines Ain Sbaâ – Casablanca, 2002, page 20.

pays développés et pays en développement, rendant nécessaire l'adoption de certains moyens et systèmes pour protéger nos économies de l'oppression de ces nations avancées (ou plutôt prédatrices). Parmi ces moyens, la bonne gouvernance est primordiale et considérée aujourd'hui comme un outil efficace pour sortir les économies mondiales de l'impasse actuelle. Cela est d'autant plus vrai que la libéralisation totale du commerce mondial est impossible, d'une part dans les pays les plus développés et les plus fervents défenseurs du libéralisme économique, tels que les États-Unis, l'Union européenne et le Japon, et d'autre part dans les pays nouvellement industrialisés où la résistance à la libéralisation des échanges est directement proportionnelle à leur supériorité technologique et industrielle ainsi qu'à leur puissance économique. Ceci souligne que la libéralisation complète du commerce est la loi des puissants et leur mot d'ordre pour préserver leurs intérêts, l'économie et la stabilité de leurs sociétés, en particulier leurs secteurs traditionnels et marginalisés.

Concernant la libéralisation des capitaux mondiaux, nous constatons que les flux de capitaux se sont développés à l'échelle mondiale à un degré sans précédent, et que de nouveaux instruments monétaires et financiers ont été créés et se répandent rapidement dans le monde entier. Cependant, l'absence de contrôle démocratique des flux de capitaux, la création de nouveaux instruments de prêt spéculatifs, la mondialisation des marchés boursiers et obligataires, l'intensification de la spéculation, le creusement de l'écart entre leurs prix et les prix réels du marché parallèle, ainsi que le risque accru d'effondrement de ces marchés financiers, sans parler des crises internationales aiguës qu'ils traversent (telles que la crise du secteur technologique, incluant les services d'information, informatiques, logiciels et internet, et le krach boursier dans ce secteur phare de la nouvelle économie mondialisée prometteuse), illustrent des aspects marquants du chaos inhérent à ce processus, menaçant les économies nationales et les intérêts de leurs populations⁷³.

Enfin, la libéralisation des flux d'investissements directs étrangers (IDE), de même que la circulation des capitaux, est considérée comme l'une des conditions et l'un des facteurs les plus importants ayant contribué à l'émergence du concept de gouvernance aux niveaux international et national. Nous nous concentrerons toutefois sur le premier

⁷³ Voir : Abdelaziz Acharki, « La bonne gouvernance : l'État-nation collectif et les exigences d'une administration axée sur le citoyen » (Rabat : Bibliothèque Dar As-Salam, 2009), p. 35

aspect, réservant le second à la discussion de la deuxième section. Les investissements directs étrangers (IDE) ont pris de l'ampleur et se sont multipliés, et leurs mécanismes de croissance se sont étendus, ciblant de plus en plus les pays nouvellement industrialisés et les marchés émergents, et même, pour la première fois, de nombreux pays en développement. Ce mouvement d'investissement reste concentré dans les pays développés, et notamment dans les pays technologiquement et économiquement très avancés. À cela s'ajoute la tendance croissante, comme mentionné précédemment, vers les grands pays nouvellement industrialisés tels que la Chine, l'Inde, le Brésil, le Mexique, Taïwan et les Tigres asiatiques comme la Malaisie et la Thaïlande. La majorité des pays en développement, spécialisés dans la production ou la transformation marginale de matières premières, peinent à attirer les investissements étrangers, malgré leur politique d'exonérations et d'incitations fiscales, et malgré le transfert d'une pression fiscale croissante sur les salariés et les petits producteurs pour financer leurs budgets nationaux. En réalité, ces investissements étrangers ciblent les économies des pays en développement, en se concentrant principalement sur les plus développés et les plus peuplés (Chine, Inde, Brésil, Mexique, Indonésie et Argentine), et sur leurs secteurs les plus productifs, avancés et rentables (par exemple, le secteur des nouvelles communications, le secteur des technologies de l'information en général, mais aussi le secteur pétrolier et gazier, le plus rentable du point de vue des méthodes de production et des prix du marché international). Ces prix sont spécifiquement fixés pour favoriser les pays industrialisés et leurs entreprises pétrolières et chimiques, car ils varient administrativement, et non économiquement, selon les étapes de production, de transport, de raffinage et de fabrication pétrochimique, au détriment des pays en développement exportateurs de pétrole et au profit de ces entreprises et des pays industrialisés avancés importateurs de pétrole. Parallèlement, ces investissements se détournent de plus en plus des pays en développement les moins développés et les plus pauvres, ceux dont les secteurs sont les moins productifs et les moins développés.

Par conséquent, les investissements étrangers contribuent largement à creuser les inégalités en matière de développement et de croissance économique à l'échelle mondiale, favorisant le développement, l'innovation et le progrès dans les pays du Nord au détriment des pays du Sud. Cela engendre un sous-développement accru, une stagnation, un déclin plus marqué et une crise économique, tant au niveau régional que

national⁷⁴. L'analyse du niveau d'investissement dans les pays arabes révèle une croissance remarquable, tant au niveau national qu'international, dans tous les secteurs. C'est notamment le cas du secteur des télécommunications, où les investissements arabes ont été dynamisés par plusieurs entreprises arabes, agissant seules ou en partenariat avec des sociétés arabes et étrangères, et développant leurs activités aussi bien dans le monde arabe qu'à l'extérieur.

Le marché de la téléphonie mobile connaît une croissance annuelle supérieure à 30 % dans la plupart de ces pays, ce qui stimule fortement les investissements. Il en va de même pour les secteurs du tourisme et des technologies, qui ont connu un développement remarquable ces dernières années. La part du Maroc dans ces investissements, qui ne représentait que 2,27 % du total des investissements arabes en 2003, est un pourcentage très faible qui nécessite des efforts considérables pour être augmenté⁷⁵.

B- Conditions internes contribuant à la gouvernance

Plusieurs facteurs et conditions ont rendu la gouvernance indispensable pour les pays du tiers monde, dont le Maroc. Ces facteurs, communs à tous ces pays, sont les suivants :

- Compétitivité ;
- Pauvreté ;
- Chômage ;
- Sécurité ;
- Corruption. L'engagement des pays en développement, en particulier ceux de cette catégorie, envers une méthodologie de gouvernance est primordial. En effet, il implique l'intégration des rôles de l'administration publique, du secteur privé et des institutions de la société civile par le biais de la participation et de la collaboration afin de redéfinir le rôle de chacun. Ceci permettra de parvenir à un développement communautaire

⁷⁴ Hassan Karim, « Le concept de bonne gouvernance » dans « *Corruption et bonne gouvernance dans les pays arabes* » (Beyrouth : Centre d'études sur l'unité arabe, 2006), p. 100

⁷⁵ Mohamed El Bakouri, « Gouvernance : quelle définition selon la Banque mondiale ? », *Your Law Magazine, Maroc*. Disponible à l'adresse suivante : <https://shorturl.at/9IY2t>

adéquat, efficace et adapté aux besoins et aux aspirations des citoyens, fondé sur des principes de gouvernance qui reflètent la transparence, la responsabilité et la participation. Cette participation à l'élaboration des politiques et le renforcement de l'État de droit sont essentiels à la réalisation de cet objectif. Mais avant tout, il est essentiel d'examiner les principaux facteurs qui ont contribué à l'émergence du concept de gouvernance aux niveaux local et national. Nous nous concentrerons sur les points les plus importants :

*Politique de la concurrence : La consolidation et la rationalisation des processus par le biais de fusions-acquisitions entraînent une concentration accrue du marché du pays hôte. Maintenir un équilibre sain entre concurrence et coopération est une préoccupation majeure pour les décideurs politiques d'Asie de l'Est et d'Afrique du Nord. Pour ce faire, ils doivent encourager l'autonomie du marché en réduisant les restrictions et la bureaucratie pesant sur la concurrence, condition essentielle à une bonne gouvernance. La promulgation par la Thaïlande d'une nouvelle loi sur la concurrence et les prix en 1999 constitue un exemple éloquent de réforme législative ayant facilité la concurrence. Cependant, une définition restrictive de la concurrence est inadaptée à la nouvelle économie. Le gouvernement sud-coréen encourage les entreprises locales à investir dans la recherche et le développement et à nouer des alliances stratégiques avec des entreprises de pointe, deux mesures qui renforceront leur compétitivité grâce à l'innovation technologique.

* Politique de concurrence : La consolidation et la rationalisation par le biais de fusions-acquisitions entraînent une concentration accrue du marché du pays hôte. Maintenir un équilibre sain entre concurrence et coopération est une préoccupation majeure pour les décideurs politiques d'Asie de l'Est et d'Afrique du Nord. Pour ce faire, ils doivent encourager les comportements dictés par le marché en réduisant les restrictions et la bureaucratie pesant sur la concurrence, condition essentielle à une bonne gouvernance. La loi thaïlandaise de 1999 sur la concurrence et les prix constitue un exemple éloquent de réforme législative ayant favorisé la concurrence. Cependant, une définition restrictive de la concurrence n'est pas adaptée à la nouvelle économie. Le gouvernement sud-coréen encourage les entreprises nationales à investir dans la recherche et le

développement et à nouer des alliances stratégiques avec des entreprises de pointe, deux mesures qui renforceront leur compétitivité grâce à l'innovation technologique.

*Le problème de la pauvreté : Ce problème est l'un des principaux facteurs qui ont affecté de nombreux pays en développement, notamment les pays arabes, en particulier le Maroc et son voisin l'Algérie. Au Maroc, la pauvreté a fortement augmenté dans les zones rurales et urbaines, passant de 13 % en 1990/1991 à 19 % en 2000/2001, en raison de la gravité et de la fréquence des sécheresses. Depuis, la croissance s'est redressée et le taux de pauvreté a diminué pour se situer entre 12 % et 15 %. L'Algérie a également connu un recul de la pauvreté au début des années 1990 – passant de 8 % en 1995 à 14 % en 1996 et 16 % en 2000, selon un rapport d'une ONG. Des données comparables pour la seconde moitié de la décennie précédente font défaut⁷⁶.

Pour surmonter ce phénomène, il est nécessaire de renforcer les capacités et le potentiel des populations pauvres, marginalisées et vulnérables, des minorités et des femmes afin de leur permettre de participer pleinement à la vie politique et à la bonne gouvernance. Cela requiert non seulement le droit de participer à des élections périodiques, mais aussi la liberté de s'organiser, de participer à l'élaboration des politiques, de s'opposer aux politiques et de participer à leur suivi, à leur contrôle et à leur mise en œuvre.

La pauvreté comporte trois dimensions interdépendantes :

Premièrement, la privation de ressources. La bonne gouvernance joue un rôle crucial dans la mise en place de filets de sécurité sociale locaux et dans l'établissement d'économies prospères. Elle garantit également l'accès aux fonds et aux prêts, et protège les droits fonciers et de logement des populations. Deuxièmement, en matière de privation d'opportunités, elle assure un accès égal à l'éducation, à la santé, aux transports et à la formation, permettant ainsi l'accès aux opportunités économiques et à l'emploi. Enfin, en matière de privation de pouvoir, la bonne gouvernance permet et encourage l'action participative et coopérative, le renforcement des capacités, le développement des institutions et le partage d'informations, créant ainsi des chances quasi égales d'accéder à des postes au sein des instances décisionnelles ou d'influencer les processus décisionnels.

⁷⁶ Ibid.

L'idée de donner aux populations pauvres les moyens d'accéder aux ressources nécessaires dans le monde arabe, où l'accès aux prêts et aux fonds est limité, est complexe. Il est nécessaire de créer des fonds dédiés à la fourniture de ces ressources aux populations pauvres. Certaines organisations de la société civile et organisations internationales, notamment la Banque mondiale, jouent ce rôle. La Banque a établi un ensemble d'hypothèses pour aider les pays en développement à surmonter la pauvreté en se concentrant sur divers domaines et secteurs liés à ce fléau dans de nombreux pays. Il s'agit notamment de fonds de développement social et communautaire (par exemple, au Maroc et en Égypte), de formations professionnelles (en Algérie, en Jordanie, au Liban et en Tunisie), de programmes ciblés de santé et d'éducation (en Égypte, en Iran, en Jordanie, au Liban, au Maroc et au Yémen) et de programmes de développement rural et de gestion des ressources naturelles (en Algérie, en Égypte et au Maroc)⁷⁷.

*Le problème de la corruption et de la mauvaise gestion : Les problèmes de corruption dans le monde arabe se manifestent par leurs multiples impacts économiques, sur le développement, éthiques, sociaux, politiques et médiatiques. Cependant, l'impact le plus significatif est la corruption économique, qui entrave la croissance durable, la stabilité macroéconomique, la justice sociale, la réduction de la pauvreté, la qualité des institutions et l'efficacité des politiques et processus gouvernementaux. À cet égard, la gouvernance constitue une faiblesse majeure, voire une faiblesse, des institutions étatiques dans la région arabe. Cette situation a engendré des catastrophes politiques et militaires, la propagation de la corruption au sein du pouvoir, la répression politique et le déclenchement de guerres, sans compter la pénétration étrangère dans la région, la perte de souveraineté et les graves souffrances endurées par la population. Ces facteurs ont affecté les performances économiques. En effet, des études ont démontré que des réformes portant sur la qualité des institutions de gouvernance, la taille du secteur public, la nature des investissements improductifs, la discrimination à l'égard des femmes et la lenteur des réformes financières – autrement dit, sur ce qui relève de la gouvernance – peuvent être associées à une augmentation de la part du produit intérieur

⁷⁷ Mohamed Bentalha El-Dokkali : « Tentative de diagnostic et de résolution des problèmes financiers et fiscaux de l'organisation financière et collective », *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, Série « Questions d'actualité », n° 44, 2003, p. 165.

brut par habitant, ainsi qu'à des gains sociaux, politiques et économiques. Par ailleurs, et en lien avec ce sujet, il convient de mentionner les déséquilibres connus dans la gestion des finances publiques, notamment la gestion collective. L'expérience collective de notre pays a mis en évidence des problèmes et des obstacles concrets pour les conseils locaux élus, parfois lourdement contraignants, dus au manque de ressources financières, à l'absence d'initiatives locales favorisant le développement, à la pénurie de personnel qualifié et à l'élargissement du champ du contrôle financier, tant en amont qu'en aval. Cependant, dans la pratique, la plupart des conseils locaux n'ont pas su exercer les pouvoirs et responsabilités importants et fondamentaux qui leur sont légalement conférés, en raison de plusieurs facteurs, dont les plus importants sont :

- Des ressources locales limitées.
- Des procédures administratives lentes et complexes (bureaucratie).
- De multiples instances de contrôle.
- Des dépenses locales non liées au développement et des détournements de fonds.
- Le rejet des comptes administratifs.

*Le problème du chômage : Le chômage a clairement contribué à l'adoption du concept de bonne gouvernance dans les pays en développement. La prévalence de ce phénomène dans ces sociétés a de nombreuses conséquences négatives et engendre des problèmes qui affectent la société, tels qu'un excès de temps libre et les besoins financiers de certains chômeurs. Cette situation dangereuse peut avoir des conséquences désastreuses pour certains jeunes, les conduisant potentiellement sur une voie périlleuse. La solution optimale pour les jeunes, selon les principes de la bonne gouvernance, est d'accepter n'importe quel emploi, quel que soit le salaire. L'expérience acquise grâce à un emploi est préférable à une perte de temps sans acquisition de nouvelles compétences ni d'expérience. Une autre option consiste à travailler sur des projets privés, par exemple. Enfin, il convient de noter que les facteurs que nous avons énumérés, tant internationaux que nationaux, ne sont pas exhaustifs. D'autres facteurs et contraintes ont contribué à l'émergence et à la renaissance de la gouvernance, compte tenu de son ancienneté. Cependant, pour que la gouvernance soit un concept à la fois théorique et

pratique, un outil efficace pour surmonter les problèmes et les limites des sphères nationale et internationale, un ensemble de piliers politiques, sociaux et économiques doit être mis en place.

III- Les piliers de la gouvernance

La bonne gouvernance, ou gouvernance saine, est celle exercée par des dirigeants politiques élus et des cadres administratifs engagés à développer les ressources de la société, à promouvoir l'émancipation des citoyens et à améliorer leur qualité de vie et leur bien-être. Cet objectif est atteint avec leur consentement et leur participation, grâce à l'augmentation du revenu par habitant, la réduction de la pauvreté et la protection des droits des citoyens. Ce qui caractérise la gestion des affaires sociales selon le concept de bien commun, c'est l'interdépendance de ses dimensions. Nous nous concentrerons sur deux dimensions : le pilier politique, lié à la nature du pouvoir politique et à la légitimité de sa représentation, et le pilier économique et social, lié à la nature des politiques publiques dans les sphères économique et sociale.

1- Fondements politiques

Ellan Margreth soutient que la gouvernance ne se limite pas à la transparence, à la responsabilité et à l'état de droit, mais englobe également la participation démocratique et les droits humains. Elle constitue donc un climat social démocratique où tous les acteurs de la société et leurs composantes institutionnelles interagissent pour garantir un meilleur niveau de vie à tous ses membres, indépendamment de leur origine ou de leur statut social.

Jounes Speth Qustave, quant à lui, estime que guider la gouvernance ne signifie pas seulement renforcer la capacité de l'État à gouverner, mais aussi promouvoir un esprit de participation citoyenne à toutes les affaires publiques. Ainsi, la gouvernance concerne l'interaction entre les communautés locales et les institutions civiles dans la prise de responsabilité et la participation à l'élaboration des politiques publiques⁷⁸.

Il est donc évident que la dimension ou le fondement politique est omniprésent dans la notion de gouvernance, notamment par l'accent mis sur le rôle de l'État dans la défense

⁷⁸Zouhair Abdelkrim El-Kayed, *op. cit.*, p. 16.

des droits des citoyens et de l'état de droit. Ce point sera abordé dans la première section. Il est également souligné par l'encouragement de la participation de la société civile pour soutenir le rôle du gouvernement et rectifier ses erreurs. Ce sujet sera abordé dans la deuxième section.

2- L'État de droit

La fin des années 1980 a marqué le début d'une nouvelle ère dans le discours politique international, centrée sur une question cruciale : le respect des droits humains, des droits civiques et de l'État de droit. Cette question est devenue un prétexte utilisé par les puissances internationales dominantes, ainsi que par les institutions financières internationales (Banque mondiale, Fonds monétaire international, etc.), pour exercer des pressions sur les pays pauvres et en développement et s'ingérer dans leurs affaires intérieures en leur imposant des sanctions économiques et politiques qui ont entravé le développement de ces nations déjà fragilisées.

Dans ce contexte, le concept de bonne gouvernance a émergé comme une tentative de trouver des solutions efficaces au dilemme de la démocratie et des droits humains, notamment dans les pays en développement. Il s'agit d'assurer le respect de la dignité des citoyens, de répondre à leurs aspirations au progrès et au bien-être humain, et de veiller à ce que les politiques servent leurs intérêts. Cela implique également de garantir leur pleine jouissance de tous les droits et libertés sans discrimination, de mettre en place des mécanismes appropriés d'évaluation et de correction des politiques, et de lutter contre les abus de pouvoir et d'influence. Parmi ses objectifs, la bonne gouvernance vise l'égalité et la justice pour tous les citoyens, sans distinction de religion, de couleur ou d'origine ethnique.

La réalisation de la démocratie, la garantie des droits humains et le respect de l'État de droit ne peuvent être accomplis que par des réformes constitutionnelles et juridiques. Ces réformes doivent impérativement privilégier une véritable séparation des pouvoirs. Sous la domination du pouvoir exécutif sur les autres pouvoirs (législatif et judiciaire), et notamment sous le contrôle gouvernemental des médias, aucun des droits susmentionnés ne peut être garanti. Il est donc impératif de mettre fin au monopole du pouvoir entre les mains de quelques-uns et de rétablir l'équilibre entre les pouvoirs de

l'État, en garantissant l'indépendance de chacun. Il est également essentiel de mettre fin au contrôle du pouvoir exécutif sur les autres pouvoirs et d'empêcher toute ingérence dans les affaires judiciaires, en veillant à son engagement à respecter le pouvoir judiciaire et à se conformer à la loi. En outre, certaines mesures législatives doivent être prises pour mettre en œuvre des mécanismes de transparence et de responsabilité, qu'il s'agisse du droit à l'information, d'accès à l'information et à sa diffusion, ou de la liberté de la presse et des médias, et de la liberté d'expression en général. Ceci est crucial compte tenu du nombre considérable de textes et de sanctions punitives qui privent les individus de leur liberté, entravent le libre débat sur les politiques et les comportements publics, et rendent risquée, pour les médias, la lutte contre les abus de pouvoir, une entreprise aux conséquences imprévisibles.

La bonne gouvernance vise également à instaurer l'harmonie et la justice en garantissant un niveau de vie minimum à tous les citoyens et en leur assurant une vie digne. Elle place le citoyen au cœur du processus décisionnel, en élaborant des programmes communautaires fondés sur sa participation et, surtout, en assurant et en maintenant sa légitimité au sein de la société⁷⁹.

La crise qui frappe la plupart des pays du tiers monde découle d'une mentalité sociologique qui engendre et perpétue ces crises et ces échecs politiques, ainsi que de l'absence d'un véritable pluralisme politique et démocratique, de l'intolérance à la dissidence, du manque de productivité sociale et de l'inefficacité des institutions de la société civile.

La mise en œuvre d'une bonne gouvernance est le seul moyen de lutter contre la corruption et d'améliorer l'efficacité de l'État, et l'approche optimale consiste à impliquer diverses parties prenantes dans la gestion des affaires publiques.

3- Efficacité et participation citoyennes

L'efficacité et l'efficience de la gouvernance dans la gestion des affaires publiques reposent sur la participation des citoyens aux décisions cruciales, que ce soit

⁷⁹ Mohammed Gharbi, « Le concept de bonne gouvernance entre l'idéalisme du discours international et les contraintes de l'État dans le Sud », *Revue marocaine d'audit et de développement, Série Gestion stratégique*, n° 5, 2004

directement ou indirectement. Puisque les politiques publiques et l'action gouvernementale visent à servir le citoyen, il est essentiel que cette participation se concrétise.

La participation politique ne se limite pas ici au droit des citoyens, hommes et femmes, de légiférer, de voter et d'exprimer démocratiquement leurs opinions sur les différents programmes, politiques et décisions. Il est impératif d'associer les organisations de la société civile à l'élaboration des décisions cruciales, notamment au niveau local. La décentralisation, en particulier au niveau local, joue un rôle essentiel pour fournir des services plus efficaces et garantir la participation au développement. De plus, la mainmise de l'État sur les organisations de la société civile doit être réduite, voire éliminée. Le pouvoir devrait être délégué à ces organisations afin qu'elles puissent contribuer efficacement aux plans de développement et consolider leur légitimité politique⁸⁰.

L'expansion de la société civile et son autonomie relative témoignent d'une capacité croissante de la société à gérer de nombreux enjeux indépendamment de l'État et de ses institutions. Elle permet également un certain contrôle public des actions et des agences gouvernementales, ainsi que du secteur privé. Le concept de société civile est relativement récent et ne peut s'appliquer aux structures sociales traditionnelles antérieures à la formation de l'État moderne. La société civile englobe les organisations et institutions non gouvernementales, les principaux syndicats, les associations professionnelles, culturelles et coopératives, les médias, ainsi que les partis politiques non représentés au sein des institutions étatiques. Ces organisations communautaires luttent contre la discrimination et contribuent au développement en œuvrant pour une répartition équitable des ressources. Les communautés marginalisées et défavorisées sont celles qui bénéficient le plus du travail des ONG. Ces organisations s'efforcent de renforcer la solidarité sociale et de promouvoir le sentiment civique, notamment en diversifiant la participation citoyenne à la vie publique. Elles jouent un rôle important dans l'élaboration des politiques sociales et économiques aux niveaux local, sectoriel et national.

⁸⁰ Centre Bayan d'études et de planification. Disponible à l'adresse : <https://www.bayancenter.org/wp-content/uploads/2022/02/83uh3.pdf>

Quant au rôle de l'État, il lui incombe d'établir un cadre juridique et législatif stable et efficace pour les activités des secteurs public et privé. Il est également responsable de la stabilité et de la justice sociale et de l'amélioration des services publics offerts aux citoyens. Les institutions gouvernementales doivent donner aux citoyens les moyens d'agir en leur offrant l'égalité des chances, en garantissant leur inclusion dans la vie socio-économique et politique et en leur facilitant l'accès aux ressources disponibles. Or, nous savons que cela n'est possible que si les pouvoirs législatifs, les processus électoraux et le système judiciaire fonctionnent de manière efficace et appropriée. Les gouvernements sont tenus de décentraliser rapidement les systèmes économiques et politiques. La bonne gouvernance au XXI^e siècle exige que les gouvernements redéfinissent leur rôle dans toutes leurs activités, non seulement au niveau politique, mais aussi aux niveaux économique et social. C'est le sujet de la deuxième partie de cette recherche, qui abordera les dimensions économiques et sociales de la gouvernance.

IV- Fondements économiques et sociaux

Compte tenu de la difficulté, du moins théoriquement, de dissocier l'économie du social, et considérant l'influence réciproque de ces deux sphères, cette partie s'efforcera d'éclairer certains des mécanismes importants que la gouvernance met en œuvre comme conditions préalables à la réalisation du développement durable et du progrès souhaité, en particulier pour les sociétés en développement. Étant donné que ces sociétés sont gangrenées par une corruption généralisée et souffrent d'un manque de vision claire en matière de développement, nous examinerons d'abord comment lutter contre la corruption et ses conséquences. Ensuite, dans une seconde partie, nous aborderons un autre mécanisme crucial lié à la vision stratégique.

1- Lutter contre la corruption

Il est indéniable que la corruption existe dans certaines sociétés ; aucune « société idéale » n'est totalement exempte de pratiques corrompues. Cependant, le problème qui ronge les sociétés du monde en développement n'est pas seulement la présence de corruption dans les transactions, mais plutôt son ampleur, son étendue, la complexité de ses relations et l'interconnexion sans précédent de ses mécanismes. La corruption est devenue multiforme et omniprésente, infiltrant tous les aspects du tissu social,

affaiblissant le système politique et compromettant les perspectives de croissance économique. La menace de la corruption semble souvent insurmontable. Toutefois, récemment, grâce à l'amélioration de la réglementation et de l'administration, et à une plus grande transparence des décideurs, sous l'impulsion des gouvernements, des particuliers et des pressions exercées par les institutions de prêt et les organisations d'aide, des progrès significatifs ont été réalisés dans la lutte contre la corruption et l'adoption des principes de bonne gouvernance. Les efforts déployés par les pays pour combattre la corruption consistent généralement à sensibiliser la population, à mettre en œuvre des réformes pour rendre les gouvernements moins vulnérables à la corruption, puis à s'attaquer au problème des systèmes corrompus⁸¹.

Bien que les définitions de la corruption varient, elles présentent des points communs. Par exemple, la Banque mondiale définit la corruption comme l'abus de fonction publique à des fins privées. La corruption se manifeste généralement lorsqu'un fonctionnaire accepte, sollicite ou extorque un pot-de-vin pour faciliter l'obtention d'un contrat ou d'un appel d'offres public. Elle se produit également lorsque des agents ou des intermédiaires d'entreprises privées offrent des pots-de-vin à des hommes politiques ou à des fonctionnaires pour contourner la concurrence et réaliser des profits illégaux. Par ailleurs, la corruption peut résulter de l'exploitation de fonctions publiques sans recourir à la corruption, notamment par le népotisme ou le détournement direct de fonds publics.

Cependant, une telle définition s'avère peu efficace pour lutter contre la corruption à l'échelle mondiale, un phénomène aux multiples facettes. C'est pourquoi, lorsque les représentants de la communauté internationale se sont réunis dans le cadre des Nations Unies pour élaborer les conventions internationales les plus importantes en matière de corruption, ils ont évité une définition exhaustive, la jugeant inutile et impraticable compte tenu de la nature flexible du concept, qui englobe diverses actions adaptables à chaque société. Ainsi, la Convention des Nations Unies contre la corruption, adoptée par l'Assemblée générale et signée à Mexico en décembre 2003, ne contient pas de

⁸¹ Al Hamada Hassan, Compte rendu de l'ouvrage Combattre la corruption à travers l'histoire, de l'Antiquité à nos jours (Première partie). Crozi, Ronald [et al.]. *Al Kalima Journal*, vol. 29, n° 114 (janvier 2022), p. 198-199.

définition exhaustive, laissant aux États membres la possibilité de lutter contre les différentes formes de corruption susceptibles d'apparaître.

Il est indéniable que la corruption a des répercussions économiques et sociales considérables. Elle sape les incitations, affaiblit les institutions et redistribue les richesses et le pouvoir à ceux qui ne les méritent pas. Lorsque la corruption érode les droits de propriété et les incitations à l'investissement, elle paralyse naturellement le développement économique et social. Samuel Huntington a souligné qu'une société déjà gangrenée par la corruption a peu de chances de s'améliorer sans une corruption accrue⁸².

Les effets dévastateurs de la corruption ne relèvent pas uniquement d'un problème moral ; ils engendrent également un coût économique et social important. Selon certaines estimations préliminaires du coût économique de la corruption, on observe ce qui suit :

* L'augmentation de la fraude fiscale, résultant de pratiques corrompues, entraîne des déficits budgétaires plus importants et une réduction des dépenses publiques consacrées aux biens et services essentiels ;

Le coût des services augmente jusqu'à 10 % en raison des surcoûts engendrés par les pratiques de corruption. Les coûts élevés de formation de capital (bâtiments et équipements) résultent de commissions qui, dans certains pays en développement, représentent entre 20 % et 50 % du coût initial.

Sur le plan social, la corruption conduit généralement à une distribution illicite des revenus, provoquant des bouleversements rapides et brutaux de la structure sociale. Ceci enracine les inégalités sociales, accroît le risque de tensions et d'instabilité politiques et érode la légitimité du système politique.

Plus dangereux encore est l'existence d'un environnement propice à la corruption. Un tel environnement permet souvent à la corruption de prospérer sans qu'aucune mesure ne soit prise pour l'endiguer, créant ainsi toutes les conditions pour son développement et son effondrement, jusqu'à son institutionnalisation.

⁸² Ibid.

L'ampleur et les effets néfastes de la corruption, tels que présentés dans cet aperçu, rendent plus que jamais nécessaire la lutte contre ce phénomène à tous les niveaux. Il convient de noter que la lutte contre la corruption ne se limite pas aux affaires intérieures des pays. Elle est également menée par de grandes institutions internationales, notamment la Banque mondiale et le Fonds monétaire international.

Au niveau national, trois domaines clés doivent être abordés :

A. Renforcement de la démocratie et de la responsabilité : Il s'agit d'élargir le contrôle et la responsabilité par le biais des organes législatifs et parlementaires, des agences de réglementation et des organisations de la société civile afin d'accroître la transparence. Il est également crucial d'assurer l'alternance au pouvoir pour empêcher la corruption de perdurer, de se transmettre et d'être dissimulée⁸³.

B. Réforme administrative et financière : L'établissement de réglementations visant à prévenir les conflits d'intérêts entre les fonctions publiques et les activités commerciales menées par l'intermédiaire d'intermédiaires est essentiel pour éviter le mélange de fonds publics et privés. Cela comprend le contrôle des dépenses publiques, la garantie d'une fiscalité équitable, la transparence des marchés publics et la promotion de la compétitivité.

C. Réforme de la structure salariale : Il s'agit d'améliorer les conditions de travail des agents publics subalternes en augmentant leurs salaires et leurs avantages sociaux afin de leur assurer un niveau de vie décent. Cela contribuera à freiner la corruption, au moins à la base.

Il est important de noter que ces trois domaines doivent être abordés simultanément pour obtenir des résultats positifs. Au niveau international, depuis 1996, la Banque mondiale a adopté un plan de lutte contre la corruption, que l'on peut résumer ainsi :

- Prévenir la fraude et la corruption dans les projets cofinancés par la Banque ;
- Fournir une expertise aux pays membres qui en font la demande ;

⁸³ Thomas Carothers, "The end of the transition paradigm". *Journal of Democracy*, vol. 13, no.1, (2002), pp.5-21.

- Intégrer la question de la corruption dans les plans de développement que la Banque élabore pour les pays membres ;
- Affirmer le soutien et la participation de la Banque à tous les efforts internationaux de lutte contre la corruption.

Ainsi, on peut affirmer que si les gouvernements, les organisations de la société civile et les citoyens unissent leurs forces pour combattre la corruption, celle-ci sera éradiquée, ouvrant la voie à une nouvelle ère de travail acharné et productif. Cela requiert, entre autres, une vision capable de réaliser le développement économique et social.

2- Vision stratégique

Une vision stratégique nécessite de s'appuyer sur un ensemble de mécanismes et de piliers fondamentaux, notamment une planification rigoureuse, une organisation efficace, un leadership réaliste et clairvoyant dans la prise de décision, la motivation des employés, un contrôle rigoureux et l'adoption des principes de qualité et d'efficacité dans l'exécution des projets. L'objectif est d'éviter autant que possible les cycles de corruption. Cette présentation portera sur la planification, l'organisation et le contrôle, piliers du développement souhaité.

La planification revêt une importance capitale depuis l'époque de Taylor. Il est essentiel de la définir afin de la distinguer d'autres concepts similaires, tels que la prise de décision et la planification.

Kontz conçoit la planification comme la détermination préalable des actions à entreprendre, des modalités de leur réalisation, des échéances et des personnes responsables. H. Fayol, quant à lui, la définit comme le processus d'anticipation de l'avenir et de préparation optimale pour y faire face. Billy Goetz affirme que la planification est avant tout un choix, et que son recours s'impose lorsque des alternatives existent⁸⁴.

⁸⁴ AliiEddine Hilel, La transition vers la démocratie : que peuvent apprendre les Arabes des expériences des autres ? *Série Monde du savoir* 479 (Koweït : Conseil national pour la culture, les arts et les lettres, 2019), p. 20.

En tant que fonction de gestion, la planification vise à atteindre un ensemble d'objectifs, comme la définition des programmes symboliques encadrant la mise en œuvre des opérations et l'identification des avantages stratégiques.

Il existe de nombreux types de planification, les plus importants étant la planification stratégique, utilisée dans le secteur privé, et la planification nationale, mise en œuvre dans le secteur public.

Le premier type requiert un système de gestion fondé sur des principes de conception qui confèrent à l'entreprise une vision claire, lui permettant d'adopter des pratiques spécifiques la positionnant comme leader au sein des mécanismes du marché.

Cette approche, dite de stratégie distinctive, exige que les responsables respectent des règles précises de gestion des affaires de l'organisation. La planification stratégique est à la fois une science et un art, une méthode distinctive d'analyse, permettant d'acquérir un avantage concurrentiel, de prendre des décisions, de saisir les opportunités, d'atténuer les risques et de mettre en œuvre une gestion plus performante et plus fiable. Ce type de planification se caractérise par son équilibre entre planification à long terme et à court terme, notamment face à la nécessité d'exécuter des tâches immédiates et urgentes. Il est également reconnu pour sa capacité à concilier une perspective à long terme et des actions immédiates, créant ainsi une harmonie visant un développement qui tient compte des divers facteurs et contraintes susceptibles d'entraver la progression de l'entreprise. Il est donc essentiel de prendre en considération les fluctuations du marché et de l'environnement, et d'utiliser les moyens qui contribueront à la réussite⁸⁵.

L'approche stratégique se caractérise par sa capacité à concilier une vision à long terme et des actions immédiates, créant ainsi une harmonie visant à un développement qui tient compte des divers facteurs et contraintes susceptibles d'entraver la progression de l'entreprise. Concernant le second type d'approche, le développement des techniques statistiques et de la comptabilité nationale a permis d'établir des prévisions. Ceci a rendu possible l'élaboration et la mise en œuvre de plans pour l'économie nationale des pays où ce type de planification économique est désormais appelé plan de développement socio-économique. Un tel plan est considéré comme un plan national qui prend en

⁸⁵ Patrick Savidan, *Voulons-nous vraiment l'égalité ?*, (Paris : Albin Michel, 2015), p227.

compte non seulement les orientations des secteurs productifs, mais aussi celles des secteurs sociaux en général. Dans ce contexte, deux principaux types de planification peuvent être utilisés, selon le type de gouvernement local : la planification obligatoire et la planification par indicateurs.

- Planification par indicateurs : Ce type de planification définit simplement le cadre général sans imposer aux parties prenantes une approche spécifique. Elle peut donc être qualifiée de planification flexible et est prédominante dans les systèmes anglo-saxons.
- Planification obligatoire : Ce type de planification exige une adhésion absolue aux directives des autorités étatiques et est donc rigide. Elle est largement pratiquée dans les pays francophones.

Quant à l'organisation, sa mise en œuvre a débuté à la fin du XIXe siècle, et F. Taylor est considéré comme l'un de ses pionniers les plus importants. La définition de l'organisation est multiforme, ce qui en fait l'un des termes les plus ambigus quant à sa signification. Par exemple, Reily et Mouney définissent l'organisation comme la forme que prend un groupe humain pour atteindre un objectif commun. Chester Bernard, quant à lui, conçoit l'organisation comme « un système qui définit administrativement les activités ou les forces personnelles coordonnées de deux personnes ou plus ». Une troisième définition, adoptée par George Terry, considère l'organisation comme « fondamentalement l'établissement de relations de pouvoir actives entre les parties suivantes : le travail, les individus et les centres de travail, dans le but de permettre à tous les groupes de collaborer efficacement »⁸⁶.

L'organisation est un maillon essentiel du management. Il est impossible de travailler efficacement sans définir précisément la tâche et sans inscrire l'organisation (secteur privé ou public) dans une structure clairement définie.

L'organisation repose sur plusieurs piliers, dont voici quelques exemples :

- Définition claire des relations et des responsabilités, fondamentale pour atteindre les objectifs avec une grande efficacité ;

⁸⁶ Josheph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (London : New York, Routledge,1996), pp.294-295.

L'organisation repose sur un groupe d'individus disposés à orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs.

Elle s'appuie également sur un réseau de communication qui garantit la cohésion et l'harmonie, et favorise le développement des relations entre les individus et les unités administratives. Le contrôle consiste à identifier et à évaluer le travail accompli et, le cas échéant, à prendre les mesures correctives nécessaires pour assurer sa conformité avec les plans préalablement établis. H. Fayol le définissait comme « une supervision continue, c'est-à-dire une supervision exercée par une autorité, visant à connaître la manière dont le travail est effectué et à s'assurer que les facteurs de production disponibles, matériels ou humains, sont effectivement utilisés conformément au plan établi »⁸⁷. Selon ce concept, le suivi englobe la supervision, le contrôle, la mesure des performances, la définition de normes et leur comparaison avec les résultats obtenus. De ce point de vue, le lien étroit entre le suivi et les autres fonctions apparaît clairement. Ce lien renforce l'efficacité du suivi, notamment en matière de planification, car les difficultés de planification découlent souvent d'un manque de suivi. Par conséquent, la réussite de tout plan, et donc de tout programme de travail, repose sur la mise en place d'un mécanisme de suivi et d'évaluation, ainsi que sur le respect de ses exigences.

On distingue trois types de suivi :

- Pré-suivi : Il s'agit du suivi effectué avant la mise en œuvre et la détection des écarts par rapport aux normes établies, permettant ainsi des mesures correctives avant l'apparition de problèmes ;
- Suivi simultané : Ce type de suivi est mené en parallèle de la mise en œuvre des projets ou des plans. Son objectif est de détecter les écarts de performance pendant l'exécution des activités ;
- Suivi a posteriori : Ce type de suivi comprend les étapes suivantes : mesure de la performance après la mise en œuvre, identification des écarts, correction de ces écarts, ajustement de la performance actuelle et définition des mesures correctives pour l'avenir.

⁸⁷ Cas Muddle, The Populist Zeitgeist, USA, Government and opposition, Vol.39, No.4 (September 2004), p.543.

Conclusion :

La bonne gouvernance est considérée comme un modèle idéal à atteindre, malgré les difficultés, notamment dans les pays en développement. Cependant, malgré tous les défis, des efforts doivent être déployés pour atteindre ce modèle et le concrétiser, garantissant ainsi le progrès et le développement humain, quel qu'en soit le prix, à condition de ne pas craindre l'erreur, car seuls ceux qui ne font pas d'erreurs ne font aucun effort. Rappelons ici une célèbre citation de l'ancien président chinois Dong Xiaoping : « Nous devons aller plus loin si nous estimons que c'est la meilleure solution. Nous devons nous arrêter et reculer s'il s'avère que nous avons commis une erreur. »

Références bibliographiques :

- Abdelatif Benmansour, Mondialisation et défis de l'intégration – Le cas du Maroc, Les Éditions Magrébines, Aïn Sbaâ – Casablanca, 2002, p. 20.
- Abdelaziz Acharki, « La bonne gouvernance : l'État-nation collectif et les exigences d'une administration axée sur le citoyen » (Rabat : Bibliothèque Dar As-Salam, 2009), p. 35.
- Al Hamada Hassan, Compte rendu de l'ouvrage Combattre la corruption à travers l'histoire, de l'Antiquité à nos jours (Première partie). Crozi, Ronald [et al.]. Al Kalima Journal, vol. 29, n° 114 (janvier 2022), p. 198-199.
- AliiEddine Hilel, La transition vers la démocratie : que peuvent apprendre les Arabes des expériences des autres ? Série Monde du savoir 479, (Koweït : Conseil national pour la culture, les arts et les lettres, 2019), p. 20.
- Cas Muddle, The Populist Zeitgeist, USA, Government and opposition, Vol.39, No.4 (September 2004), p.543.
- Centre Bayan d'études et de planification. Disponible à l'adresse : <https://www.bayancenter.org/wp-content/uploads/2022/02/83uh3.pdf>
- Compte rendu final de la Conférence sur les médias et la bonne gouvernance : « Une gouvernance saine et efficace dans les pays arabes, garantie fondamentale du respect de la dignité des citoyens », tenue à Amman (Jordanie) du 14 au 16 février 2005, Journal Al-Zaman, n° 2038, 16 février 2005, p. 12.

- Hassan Karim, « Le concept de bonne gouvernance » dans « Corruption et bonne gouvernance dans les pays arabes » (Beyrouth : Centre d'études sur l'unité arabe, 2006), p. 100.
- Hassan Karim, « Corruption et bonne gouvernance dans les pays arabes », Al-Mustaqbal Al-Arabi Journal, n° 42, 2004, p. 40.
- <http://www.unesco.org/most/sd-arab/lexico.htm>
- Josheph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy (London : New York, Routledge, 1996), pp. 294-295.
- Mohamed Bentalha El-Dokkali : « Tentative de diagnostic et de résolution des problèmes financiers et fiscaux de l'organisation financière et collective », Revue marocaine d'administration locale et de développement, Série « Questions d'actualité », n° 44, 2003, p. 165.
- Mohamed El Bakouri, « Gouvernance : quelle définition selon la Banque mondiale ? », Your Law Magazine, Maroc. Disponible à l'adresse suivante : <https://shorturl.at/9IY2t>.
- Mohamed Gharbi, Le concept de bonne gouvernance entre l'idéalisme du discours international et les contraintes de l'État dans le Sud, Revue marocaine d'audit et de développement, Série Management stratégique, n° 5, 2004.
- Omar Belkheiri, Gouvernance et économie : une lecture du concept, Publications de la Revue Marocaine d'Audit et de développement, Série Management stratégique, 2004.
- Patrick Savidan, Voulons-nous vraiment l'égalité ?, (Paris : Albin Michel, 2015), p. 227.
- Pierre Calame, « La fin de l'histoire » dans Chroniques de la gouvernance 2007, N. 1 Editions Charles Léopold Mayer, (2007), P. 20.
- PNUD et Fonds arabe pour le développement économique et social, Rapport arabe sur le développement humain 2002 : Créer des opportunités pour les générations futures (New York : Bureau régional du PNUD pour les États arabes, 2002), p. 101.
- Rapport annuel de l'Observatoire de la transition démocratique 2002-2003. La transition démocratique au Maroc : enjeux, obstacles et limites, édition 2003, p. 3.
- Rapport mondial sur le développement humain, Programme des Nations Unies pour le développement, 1997.

- Saloua Chaaraoui et al. : « Managing State and Society Affairs », Centre d'études et d'investissements en administration publique, Université Al-Azhar, Presses du Caire, édition 2001, p. 10.
- Thomas Carothers, "The end of the transition paradigm". Journal of Democracy, vol. 13, no.1, (2002), pp.5-21.
- Wafae Fares : « Du gouvernement A La gouvernance : Etude D'un Concept Ambigüe » Revue MASSALIK. N°8. 2008. P4.
- Zouhair Abdelkarim Al-Kayed, « Gouvernance : Enjeux et applications », Publications, recherches et études de l'Organisation arabe pour le développement administratif, n° 372, édition 2003, p. 7.

