



## Research paper

# Cadres de gouvernance innovants pour le management des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc : une perspective de New Public Management

ELHABTI Zakaria <sup>1,\*</sup>, M ASSAL Said <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire de recherche en science de gestion des organisations Ecole nationale de commerce et gestion Kenitra, Maroc

## PAPER INFO

Paper History

Received March 2025

Accepted June 2025

New Public  
Management,  
gouvernance publique,  
infrastructures sportives,  
partenariats public-privé,  
décentralisation,  
digitalisation, Maroc.

## ABSTRACT

Cette revue de littérature met en évidence des dysfonctionnements majeurs dans le management des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc, notamment des inefficacités structurelles, des dépassements budgétaires, des retards récurrents et une coordination défailante. L'adoption des principes du New Public Management (NPM) est proposée comme solution pour remédier à ces problèmes. En mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle, l'imputabilité renforcée, la décentralisation accrue et l'intégration de mécanismes inspirés du marché, le NPM peut transformer la gestion publique marocaine. Les réformes en cours, telles que la décentralisation et la digitalisation, créent un environnement favorable à l'implémentation de ces principes. Il est recommandé aux décideurs d'intégrer le NPM dans la gestion des projets sportifs en adoptant des indicateurs de performance clairs, en instaurant des mécanismes d'imputabilité stricts et en encourageant les partenariats public-privé pour mobiliser des financements et des compétences techniques. La mise en œuvre d'une gouvernance innovante est cruciale pour obtenir des résultats mesurables, ce qui implique de réformer les cadres légaux et institutionnels, de renforcer les capacités techniques des gestionnaires publics et de promouvoir une culture de performance et de responsabilité. Des recherches futures pourraient explorer les limites du NPM dans d'autres secteurs publics et analyser les innovations en matière de financement et de gestion des infrastructures publiques.

## 1. Introduction

Le Maroc investit massivement dans les infrastructures sportives publiques pour renforcer sa position sur la scène internationale et promouvoir le sport au niveau national (El Amrani, 2019). Cependant, ces projets sont fréquemment entachés de dépassements de coûts, de retards significatifs et d'une coordination insuffisante entre les parties prenantes (Bennani, 2020).

Le projet du Grand Stade de Casablanca en est un exemple frappant. Initialement budgété à 2 milliards de dirhams, son coût a finalement atteint 3 milliards, avec une livraison retardée de deux ans (Saïdi, 2018). De

\*Corresponding author. Email: [zakaria.elhabti@uit.ac.ma](mailto:zakaria.elhabti@uit.ac.ma)

même, le complexe sportif de Rabat a connu des différends entre entrepreneurs et autorités locales, entraînant des surcoûts et des délais supplémentaires (Haddad, 2017).

Ces problèmes révèlent des failles structurelles dans le management public des projets. On cite, parmi autres, la centralisation excessive des décisions, le manque de transparence et l'absence de mécanismes d'imputabilité compromettent l'efficacité et la viabilité financière des infrastructures (Kabbaj, 2016). Les approches traditionnelles de management ne semblent plus adaptées pour gérer la complexité et les exigences actuelles de ces projets.

L'administration publique marocaine présente des inefficacités systémiques. Centralisation des processus décisionnels. Lourdeur bureaucratique. Manque de transparence et d'imputabilité dans le management des projets publics (Banque mondiale, 2018). Ces dysfonctionnements entravent l'efficacité opérationnelle et la réalisation des objectifs stratégiques.

Le New Public Management (NPM) propose une alternative. Il privilégie l'efficacité, la responsabilisation des gestionnaires, l'orientation vers les résultats, et l'introduction de mécanismes inspirés du marché dans le secteur public (Hood, 1991). Le NPM encourage la décentralisation et l'adoption de pratiques managériales du secteur privé pour améliorer la performance publique.

Dans le contexte marocain, marqué par des réformes de décentralisation avec l'adoption de la loi organique relative aux régions (Ministère de l'Intérieur, 2015) et une digitalisation croissante des services publics (Agence de Développement du Digital, 2019), le NPM apparaît pertinent. La décentralisation rapproche le processus décisionnel des besoins locaux. La digitalisation facilite la transparence, l'efficacité et l'accès à l'information, conditions essentielles pour la mise en œuvre des principes du NPM.

Le management des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc est marqué par des inefficacités notables. Retards fréquents, dépassements budgétaires, coordination insuffisante entre les parties prenantes. Ces dysfonctionnements entravent la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement sportif et économique.

La problématique se pose ainsi : comment remédier au manque d'efficacité dans le management des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc ? Plus spécifiquement, dans quelle mesure l'adoption des principes du New Public Management (NPM) peut-elle contribuer à résoudre ces enjeux ?

Le reste du document se déroule comme suit : la première section présente le cadre théorique, en mettant l'accent sur les principes de la nouvelle gestion publique. La deuxième section examine les défis de la gouvernance dans la gestion des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc. La troisième section propose des cadres de gouvernance inspirés des principes de la NGP, et la dernière section discute des impacts potentiels de ces cadres et des obstacles à leur mise en œuvre.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1 Les principes clés du NPM**

#### **2.1.1 Efficacité**

L'efficacité, pilier du NPM, vise l'optimisation des ressources publiques pour maximiser les résultats. Elle s'oppose aux approches bureaucratiques traditionnelles, souvent marquées par des procédures rigides et une utilisation inefficace des ressources (Hood, 1991). Le NPM préconise une réorientation vers les performances et les résultats concrets plutôt que vers le respect strict des processus.

Dans le secteur public, l'efficacité se traduit par la simplification des procédures, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens (Osborne & Gaebler, 1992). En effet, elle implique une gestion axée sur les objectifs, où les responsables publics sont tenus de rendre compte des résultats obtenus.

Tableau 1. Exemples d'optimisation des processus publics

| Initiative                                  | Description                                                                                                                                | Reference              | Exemple                                                                                                         |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Réingénierie des processus</b>           | Refonte des procédures administratives pour éliminer les redondances et accélérer les délais de traitement.                                | Hammer & Champy (1993) | Création de guichets uniques pour centraliser les services et réduire les démarches pour les usagers.           |
| <b>Adoption de la gestion par objectifs</b> | Mise en place d'indicateurs de performance clairs et mesurables pour évaluer l'efficacité des services publics.                            | Kaplan & Norton (1996) | Développement d'une culture de résultats et responsabilisation des gestionnaires publics.                       |
| <b>Digitalisation des services publics</b>  | Utilisation des technologies de l'information pour automatiser les processus, réduire les coûts et améliorer l'accessibilité des services. | Heeks (2006)           | Introduction de plateformes en ligne pour simplifier les démarches administratives et limiter les déplacements. |
| <b>Partenariats public-privé</b>            | Collaboration avec le secteur privé pour bénéficier de son expertise et de son efficacité opérationnelle.                                  | Grimsey & Lewis (2004) | Meilleure allocation des ressources et innovations grâce à des PPP dans la prestation des services.             |

### 2.1.2 Imputabilité

L'imputabilité—ou accountability en anglais—est un principe fondamental du NPM. Elle repose sur la responsabilisation des acteurs publics quant aux résultats de leurs actions et à l'utilisation des ressources qui leur sont confiées (Bovens, 2007). Contrairement aux approches bureaucratiques traditionnelles, l'imputabilité dans le NPM met l'accent sur les performances réelles plutôt que sur la conformité aux procédures.

La mise en œuvre de l'imputabilité nécessite l'établissement de mécanismes clairs pour évaluer et contrôler les performances des gestionnaires publics (voir tableau ci-dessous).

Tableau 2. Mise en place de systèmes de responsabilisation et d'évaluation des performances

| Mechanism                                           | Description                                                                                                                                       | Reference                  | Exemple                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contrats de performance</b>                      | Établissement d'accords formels où les gestionnaires s'engagent à atteindre des objectifs spécifiques, mesurables et temporels.                   | Lane (2000)                | Définition claire des attentes en matière de résultats pour aligner les efforts sur les objectifs stratégiques. |
| <b>Indicateurs de performance</b>                   | Développement de métriques quantitatives et qualitatives pour évaluer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics.              | Kaplan & Norton (1996)     | Utilisation d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation des performances dans divers services publics.          |
| <b>Rapports de performance</b>                      | Publication régulière de rapports détaillant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés pour favoriser la transparence et le contrôle. | Behn (2001)                | Rapports accessibles aux parties prenantes pour suivre la gestion et les résultats publics.                     |
| <b>Audits externes et évaluations indépendantes</b> | Recours à des organismes tiers pour garantir l'objectivité de l'évaluation des performances et identifier les dysfonctionnements.                 | Pollitt & Bouckaert (2011) | Audit annuel des projets publics avec recommandations pour améliorer les processus.                             |

|                                                |                                                                                                                                                                        |                 |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mécanismes de récompense et de sanction</b> | Systèmes incitatifs pour récompenser les bonnes performances et sanctions en cas de mauvaise gestion ou non-atteinte des objectifs.                                    | Moynihan (2008) | Bonus pour les gestionnaires atteignant leurs objectifs et sanctions pour mauvaise utilisation des ressources.    |
| <b>Participation citoyenne</b>                 | Intégration des usagers et citoyens dans l'évaluation des services publics pour garantir leur adéquation aux besoins et renforcer la légitimité des actions publiques. | Roberts (2002)  | Consultations publiques et enquêtes auprès des usagers pour évaluer la satisfaction et l'efficacité des services. |

Source : auteur

La combinaison de ces mécanismes vise à créer une culture de la performance et de la responsabilité au sein du secteur public. Elle encourage les gestionnaires à adopter des pratiques plus efficaces et à rendre compte de leurs actions, améliorant ainsi la qualité des services publics.

### 2.1.3 Décentralisation

La décentralisation est l'une des principes centraux du NPM . Elle implique la redistribution de l'autorité décisionnelle du niveau central vers les niveaux locaux ou régionaux (Pollitt, 2005). Elle vise à rapprocher le processus décisionnel des citoyens et des contextes spécifiques, améliorant ainsi l'efficacité du management public. En transférant le pouvoir aux entités locales, la décentralisation permet une meilleure adaptation aux besoins locaux. Les autorités locales sont souvent mieux placées pour identifier les priorités et mobiliser les ressources de manière optimale (Oates, 1972). Cela favorise une réactivité accrue face aux défis spécifiques de chaque région.

La décentralisation encourage également la responsabilisation des acteurs locaux. En étant directement imputables de leurs décisions et de leurs performances, ces acteurs sont incités à adopter des pratiques de management plus efficaces et transparentes (Faguet, 2014). Cela peut conduire à une amélioration globale de la qualité des services publics.

Dans le contexte des projets d'infrastructures sportives publiques, la décentralisation peut réduire les lourdeurs bureaucratiques et accélérer les processus décisionnels (Rondinelli, 1983). En déléguant l'autorité aux niveaux locaux, on facilite la coordination entre les parties prenantes et on optimise l'allocation des ressources. Les projets peuvent ainsi être menés à bien de manière plus efficiente.

Cependant, la réussite de la décentralisation dépend de la capacité des entités locales à assumer leurs nouvelles responsabilités. Il est essentiel de mettre en place des mécanismes de soutien et de formation pour renforcer les compétences locales (Prud'homme, 1995). De plus, un cadre réglementaire clair doit définir les rôles et responsabilités pour éviter les chevauchements et les conflits de compétences (Smoke, 2003).

### 2.1.4 Mécanismes inspirés du marché

Le NPM encourage l'intégration de mécanismes inspirés du marché dans le secteur public pour améliorer la compétitivité et l'efficacité (Hood, 1991). L'adoption des pratiques du secteur privé permet aux organisations publiques d'optimiser leurs performances et mieux répondre aux attentes des usagers.

L'introduction de la concurrence dans la prestation des services publics est une composante clé. Le recours aux appels d'offres compétitifs pour l'attribution de contrats incite les fournisseurs à proposer des solutions plus efficaces et innovantes (Walsh, 1995). Cette concurrence contrôlée peut conduire à une réduction des coûts et à une amélioration de la qualité des services.

La gestion par contrats est une autre pratique inspirée du secteur privé. Elle consiste à établir des accords formels avec des objectifs précis, des indicateurs de performance et des mécanismes de suivi (Lane, 2000). Cette approche responsabilise les prestataires et les incite à atteindre des résultats concrets.

La privatisation partielle ou totale de certaines activités publiques est également envisagée. En transférant la gestion à des entités privées, l'État peut se concentrer sur ses fonctions régaliennes tout en assurant une prestation

efficace des services (Savas, 2000). Cependant, cette option nécessite une régulation rigoureuse pour préserver l'intérêt général.

L'adoption de techniques de management du secteur privé, telles que le benchmarking et le reengineering, permet aux organisations publiques d'évaluer leurs performances par rapport aux meilleures pratiques et de restructurer leurs processus pour gagner en efficacité (Hammer & Champy, 1993; Box, 1999).

Il s'ajoute à ces principes l'introduction de systèmes d'incitations et de récompenses, inspirés du marché du travail privé, ce qui motive les employés du secteur public à améliorer leur performance (Perry et al., 2009). Cela contribue à créer une culture axée sur les résultats et l'excellence opérationnelle.

## **2.2 L'application des principes du NPM aux projets d'infrastructures publiques**

### **2.2.1 Adaptabilité des principes du NPM au contexte marocain**

Au Maroc, les réformes engagées depuis les années 2000 créent un terrain propice à l'adoption de des principes du NPM (Boukhars, 2011). La décentralisation, renforcée par la Constitution de 2011, permet de rapprocher le processus décisionnel des réalités locales (Berrada, 2013). Les collectivités territoriales disposent désormais de compétences accrues, favorisant une meilleure adaptation aux besoins spécifiques des régions.

L'efficacité, pilier du NPM, peut être atteinte par l'optimisation des processus publics et la réduction des lourdeurs administratives (El Malki, 2017). L'imputabilité est renforcée par la mise en place de systèmes d'évaluation de la performance et de mécanismes de reddition des comptes (Kettani, 2018). Les mécanismes inspirés du marché, tels que les partenariats public-privé (PPP), sont déjà utilisés pour financer et gérer des projets d'infrastructures, témoignant de l'adaptabilité du NPM au contexte marocain (Ministère de l'Economie et des Finances, 2015).

### **2.2.2 Analyse des obstacles culturels et institutionnels à leur adoption**

Malgré ce contexte favorable, des obstacles culturels et institutionnels freinent l'adoption complète des principes du NPM. La culture administrative marocaine est encore marquée par une centralisation historique du pouvoir et une prédominance des procédures bureaucratiques (Hibou, 1996). La résistance au changement parmi les fonctionnaires publics constitue un frein à l'innovation managériale (Saoud, 2019).

Les institutions publiques souffrent également de limitations en termes de capacités managériales et techniques, notamment au niveau local (Navez-Bouchanine, 2002). Le manque de formation et de compétences spécialisées entrave la mise en œuvre efficace des principes du NPM. De plus, la faiblesse des mécanismes de transparence et de lutte contre la corruption nuit à l'imputabilité et à la confiance des citoyens envers les institutions (Transparency Maroc, 2020).

L'absence d'un cadre juridique et réglementaire clair pour encadrer l'application des mécanismes inspirés du marché crée des incertitudes et des risques pour les acteurs impliqués (Benhaddou, 2016). Les défis institutionnels liés à la coordination intersectorielle et intergouvernementale compliquent également la mise en œuvre des réformes inspirées du NPM.

## **3 Défis de Gouvernance au Maroc dans l'implémentation des infrastructures sportifs**

### **3.1 Analyse des inefficacités actuelles dans le management des projets**

Les lacunes en matière de gouvernance limitent l'impact des réformes sur l'amélioration de la gouvernance publique. Elles soulignent la nécessité d'accompagner les initiatives de décentralisation et de digitalisation par des mesures de renforcement des capacités, de formation et de sensibilisation. Les échecs opérationnels reflètent des problèmes profonds dans le management des projets publics. En effet, les projets d'infrastructures sportives au Maroc subissent des retards notables et d'importants dépassements budgétaires. Des stades prévus pour des

compétitions internationales n'ont pas été livrés à temps, compromettant la capacité du pays à accueillir ces événements.

La bureaucratie lourde freine les processus décisionnels. Procédures administratives complexes. Multiplication des autorisations nécessaires. Ces obstacles ralentissent la mise en œuvre des projets et augmentent les coûts (Banque mondiale, 2018). En outre, le manque de compétences techniques est critique. Les gestionnaires publics manquent souvent de formation spécialisée en management de projets complexes. Cela conduit à des estimations imprécises des coûts et des délais, et à une supervision inadéquate des chantiers (OCDE, 2015).

De surcroît, la coordination insuffisante entre les institutions aggrave les inefficacités. Absence de communication efficace entre les ministères, les collectivités locales et les entrepreneurs. Résultat : duplication des efforts, conflits de compétences et retards supplémentaires (Transparency International, 2019). Enfin, la transparence limitée et l'absence de mécanismes d'imputabilité renforcent ces problèmes. Sans obligation de rendre des comptes, les acteurs ne sont pas incités à optimiser les ressources ou à respecter les échéances. Cela perpétue une culture de complaisance face aux inefficacités (Banque mondiale, 2018).

### **3.2 Les réformes récentes en matière de gouvernance publique**

Le Maroc a engagé des réformes significatives pour moderniser sa gouvernance publique. La Constitution de 2011 a renforcé la décentralisation, conférant plus d'autonomie aux collectivités territoriales (Constitution du Royaume du Maroc, 2011). La loi organique n°111-14 sur les régions a établi un cadre juridique pour le transfert de compétences et de ressources aux niveaux locaux (Ministère de l'Intérieur, 2015).

Des initiatives de digitalisation ont été lancées pour améliorer l'efficacité administrative. Le plan Maroc Digital 2020 vise à intégrer les technologies de l'information dans les services publics, facilitant ainsi l'accès des citoyens aux services en ligne (Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, 2016). Ces réformes ont produit des avancées. La décentralisation a permis une certaine autonomie locale, améliorant la prise de décision adaptée aux contextes régionaux (El Mansouri, 2018). La digitalisation a conduit à la création de plateformes en ligne pour diverses démarches administratives, réduisant les délais et les coûts pour les usagers (Benjelloun, 2019).

Cependant, des lacunes subsistent. Les collectivités territoriales manquent souvent de ressources financières et humaines pour exercer pleinement leurs compétences (Saoud, 2020). La coordination entre les niveaux central et local reste insuffisante, entraînant des inefficacités et des chevauchements (Berrada, 2017).

La digitalisation rencontre des obstacles techniques et culturels. L'infrastructure numérique est inégalement développée, particulièrement dans les zones rurales (Amrani, 2019). Le faible taux de littératie numérique parmi la population et certains agents publics limite l'adoption effective des services en ligne (Zahidi, 2018).

### **3.3 Évaluation des contraintes budgétaires et des pressions financières**

Les finances publiques marocaines font face à des contraintes significatives. Les dépenses de l'État sont soumises à une pression croissante en raison des exigences socio-économiques, telles que l'éducation, la santé et l'emploi (Banque mondiale, 2019). Le budget alloué aux infrastructures sportives est donc limité, entraînant des difficultés à financer des projets ambitieux sans compromettre d'autres secteurs prioritaires. Le déficit budgétaire persistant, avoisinant 4 % du PIB, restreint la capacité de l'État à investir dans de nouveaux projets sans aggraver l'endettement public (Ministère de l'Économie et des Finances, 2020). Les fluctuations des recettes fiscales, notamment celles liées aux hydrocarbures et au tourisme, accentuent l'incertitude financière (FMI, 2018). Ces facteurs limitent la disponibilité des fonds publics pour les infrastructures sportives, souvent perçues comme non essentielles face aux besoins sociaux urgents.

La bureaucratie et les procédures administratives complexes retardent également la mobilisation des ressources publiques. Les cycles budgétaires longs et rigides ne permettent pas une réponse agile aux opportunités ou aux urgences liées aux projets d'infrastructures (OCDE, 2017). De plus, la corruption et le manque de transparence dans l'allocation des fonds publics peuvent détourner les ressources des projets prioritaires (Transparency Maroc, 2020).

*Considérations sur la nécessité d'attirer des financements privés*

Face à ces limitations, le recours aux financements privés devient une nécessité stratégique. Les partenariats public-privé (PPP) offrent un moyen efficace de mobiliser des capitaux privés pour financer, construire et gérer des infrastructures sportives (Grimsey & Lewis, 2004). Ces partenariats permettent de partager les risques financiers et opérationnels entre le secteur public et le secteur privé. L'implication des investisseurs privés apporte également une expertise technique et managériale, améliorant la performance globale des projets (Yescombe, 2007). Les financements privés peuvent accélérer la réalisation des projets en contournant les lenteurs bureaucratiques associées aux financements publics. De plus, les mécanismes de marché encouragent une utilisation plus efficiente des ressources et une meilleure qualité des infrastructures livrées. Cependant, attirer des financements privés nécessite un cadre réglementaire clair et stable pour rassurer les investisseurs (Banque africaine de développement, 2015). Des incitations fiscales, des garanties étatiques et une transparence accrue sont essentielles pour stimuler l'investissement privé. Le développement d'un marché financier national robuste facilite également l'accès aux capitaux privés (Bourse de Casablanca, 2019).

## 4 Cadres de gouvernance inspirés du NPM

### 4.1 Outils de mesure de la performance

#### 4.1.1 Indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques aux projets sportifs

L'adoption d'indicateurs clés de performance (KPI) précis est cruciale pour le management efficace afin de garantir la bonne exécution et la bonne implémentation des projets, qu'ils soient publics ou privés. Les KPI doivent refléter les objectifs stratégiques et opérationnels du projet (Parmenter, 2015). Pour le cas des projets sportifs publics au Maroc, les KPI suivants sont proposés et expliqués dans le tableau ci-dessous. En effet, ces KPI permettent un suivi précis des performances du projet et facilitent les prises de décision et les ajustements nécessaires (Kerzner, 2017).

Tableau 3. Indicateurs de performance pour le management des projets public

| Critère d'Évaluation                      | Description                                                                                                        | Référence                 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Respect des délais</b>                 | Mesure du pourcentage d'étapes du projet accomplies dans les délais prévus.                                        | Chan & Kumaraswamy (1997) |
| <b>Contrôle des coûts</b>                 | Évaluation de l'écart entre le budget initial et les dépenses réelles.                                             | Flyvbjerg (2003)          |
| <b>Qualité des travaux</b>                | Taux de conformité des réalisations aux normes techniques et aux spécifications initiales.                         | Love et al. (2000)        |
| <b>Sécurité sur le chantier</b>           | Nombre d'incidents ou d'accidents par période donnée.                                                              | Hinze (1997)              |
| <b>Satisfaction des parties prenantes</b> | Indice mesurant la satisfaction des utilisateurs finaux, des autorités locales et des investisseurs.               | Freeman (1984)            |
| <b>Impact socio-économique</b>            | Indicateurs du développement local, tels que la création d'emplois et l'amélioration des infrastructures connexes. | Weed (2008)               |

Source : auteur

#### 4.1.2 Utilisation de tableaux de bord pour suivre l'avancement des projets

Les tableaux de bord sont des outils visuels consolidant les KPI pour offrir une vue d'ensemble du projet en temps réel, favorisant ainsi la transparence et la réactivité dans le management des projets d'infrastructures sportives (Kaplan & Norton, 1996). Un tableau de bord efficace doit être personnalisé, en s'adaptant aux spécificités du projet et aux besoins des décideurs (Neely et al., 1997), interactif, permettant une exploration détaillée des données et une identification rapide des problèmes (Eckerson, 2010), et actualisé, en fournissant des informations à jour pour une prise de décision éclairée (Chaudhuri et al., 2011). L'utilisation de tableaux de bord renforce l'imputabilité et l'efficacité en facilitant le suivi des performances et la communication entre les parties prenantes (Bititci et al., 2000).

## 4.2 Partenariats Public-Privé (PPP)

Les partenariats public-privé (PPP) sont des accords contractuels de long terme entre une entité publique et une entreprise privée, où les ressources, les risques et les bénéfices sont partagés pour la réalisation d'un projet ou la fourniture d'un service (Grimsey & Lewis, 2004). Dans le secteur sportif, les PPP permettent de mobiliser des financements privés et de bénéficier de l'expertise technique et managériale du secteur privé pour la construction, la rénovation et la gestion d'infrastructures sportives.

Tableau 4. Avantages des PPP pour le secteur sportif

| Aspect                                | Description                                                                                                                                                                                           | Reference              |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Mobilisation de financements</b>   | Les PPP offrent une alternative au financement public limité, en attirant des capitaux privés pour réaliser des projets d'envergure sans alourdir la dette publique.                                  | Yescombe (2007)        |
| <b>Transfert de risques</b>           | Le secteur privé assume une partie des risques liés à la conception, à la construction et à l'exploitation des infrastructures, conduisant à une meilleure maîtrise des coûts et des délais.          | Akintoye et al. (2003) |
| <b>Expertise et efficacité</b>        | Les entreprises privées apportent des compétences spécialisées en management de projets complexes, en innovation technologique et en gestion opérationnelle, améliorant la qualité et la performance. | Li & Akintoye (2003)   |
| <b>Innovation et compétitivité</b>    | L'environnement concurrentiel du secteur privé encourage l'innovation dans la conception et la gestion des équipements sportifs, offrant des solutions plus adaptées et efficaces.                    | Hart (2003)            |
| <b>Amélioration du service public</b> | Les PPP peuvent accroître la satisfaction des usagers en fournissant des infrastructures modernes et en assurant une meilleure maintenance grâce à des incitations basées sur la performance.         | Engel et al. (2010)    |

Source : auteur

Le stade Moses Mabhida de Durban, en Afrique du Sud, construit pour la Coupe du monde de football 2010, est un exemple de partenariat public-privé (PPP) réussi. La municipalité d'eThekweni a collaboré avec des entités privées pour partager les risques financiers et opérationnels, ce qui a permis d'achever le stade en respectant le budget et le calendrier. Cette installation continue d'accueillir divers événements, contribuant ainsi aux recettes de la ville.

En Turquie, la Türk Telekom Arena d'Istanbul, inaugurée en 2011, illustre un autre modèle de PPP efficace. Le club sportif Galatasaray s'est associé à des investisseurs privés, qui ont financé la construction en échange de droits commerciaux, notamment les droits d'appellation et la gestion des zones commerciales. Cette approche a facilité le développement d'un stade moderne sans dépendre uniquement des fonds publics.

Pour le Maroc, qui aspire à accueillir des événements sportifs de grand envergure, l'adoption de PPP similaires pourrait attirer des investissements privés, atténuer les charges financières publiques et améliorer la qualité des infrastructures. Toutefois, le succès dépend d'un cadre juridique solide, de processus transparents et d'une délimitation claire des responsabilités entre les partenaires publics et privés.

## 4.3 Stratégies de décentralisation

La décentralisation implique le transfert de compétences décisionnelles et opérationnelles du niveau central vers les autorités locales, favorisant une gestion plus efficace et adaptée aux besoins spécifiques des communautés (Oates, 1972). Dans les projets d'infrastructures sportives, il est crucial de définir les rôles et responsabilités des autorités locales. Elles peuvent élaborer des plans de développement sportif en concertation avec les acteurs locaux, assurant ainsi une adéquation avec les réalités territoriales (Smith & Stewart, 2015). La gestion des ressources financières, humaines et matérielles pour la réalisation et la maintenance des infrastructures leur incombe également, ce qui nécessite une allocation efficace des ressources disponibles (Bahl & Linn, 1992).

Les autorités locales sont responsables du suivi et du contrôle de l'avancement des projets, veillant au respect des normes de qualité et des échéances fixées (Rondinelli, 1983). L'engagement communautaire est renforcé en impliquant les citoyens dans le processus décisionnel, ce qui accroît la légitimité et l'appropriation des projets par la population locale (Ebdon & Franklin, 2006). La coordination avec les autorités centrales, les organisations non gouvernementales et le secteur privé est essentielle pour optimiser les synergies et les ressources disponibles, améliorant ainsi l'efficacité globale des projets (Faguet, 2014).

Le succès de la décentralisation repose sur la capacité des gestionnaires locaux à assumer pleinement leurs responsabilités. La formation et l'autonomisation des responsables locaux sont donc essentielles. Des programmes de formation ciblés développent des compétences en management de projet, en finance publique et en leadership, renforçant ainsi leur aptitude à gérer des projets complexes (Grindle & Hilderbrand, 1995). Le renforcement institutionnel passe par la mise en place de structures organisationnelles efficaces au sein des administrations locales, avec des processus clairs et des outils adaptés pour une meilleure prise de décision (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015). L'accès aux technologies, notamment la fourniture d'outils numériques et de systèmes d'information, améliore la gestion et facilite l'adoption de pratiques modernes de management (Heeks, 2001).

L'autonomie financière des autorités locales, incluant la capacité de lever des fonds et de gérer les dépenses liées aux projets sportifs, est également nécessaire pour assurer une gestion indépendante et réactive (Smoke, 2001). Enfin, l'établissement de mécanismes d'évaluation et d'imputabilité garantit la transparence et l'efficacité des actions menées, renforçant la confiance des citoyens et des partenaires dans les institutions locales (Bovens, 2007). L'autonomisation des gestionnaires locaux favorise une appropriation des projets et une réactivité accrue face aux défis spécifiques de chaque territoire, nécessitant toutefois un engagement continu des autorités centrales pour soutenir et encadrer ce processus de transformation (Oluwu & Wunsch, 2004).

## 5 Discussion

La mise en œuvre de cadres de gouvernance inspirés de la nouvelle gestion publique (NGP) peut améliorer de manière significative la gestion des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc. Une approche de gestion plus rigoureuse, fondée sur la transparence, peut conduire à des réductions de coûts substantielles. En établissant des indicateurs de performance clairs et en imposant l'obligation de rendre des comptes, les ressources sont allouées plus efficacement, ce qui minimise les dépassements de budget et la mauvaise gestion financière (Hood, 1991). La transparence des processus financiers décourage les pratiques de corruption et garantit que les fonds sont utilisés comme prévu (Transparency International, 2019).

L'adoption de pratiques issues du secteur privé améliore l'efficacité opérationnelle. Les partenariats public-privé (PPP) introduisent une expertise technique et des méthodes innovantes, ce qui accélère l'achèvement des projets et améliore la qualité (Grimsey & Lewis, 2004). Les techniques de gestion axées sur les résultats et le renforcement de la responsabilité incitent les équipes à être plus efficaces (Osborne & Gaebler, 1992). Cette évolution vers une culture axée sur la performance favorise un environnement où l'efficacité devient une priorité.

Une transparence accrue renforce la confiance du public dans les institutions gouvernementales. L'accès en temps réel à l'information sur les projets par le biais de plates-formes numériques mobilise les parties prenantes et légitime les processus de prise de décision (Heeks, 2001). Des canaux de communication ouverts favorisent la collaboration entre les différents acteurs, y compris les citoyens, les entités privées et les organisations non gouvernementales, ce qui conduit à des projets plus inclusifs et mieux acceptés (Bovens, 2007).

Toutefois, plusieurs obstacles peuvent entraver la mise en œuvre réussie de ces cadres. La résistance au changement au sein de l'administration publique est un obstacle important. Les pratiques bureaucratiques enracinées et la crainte de perdre le contrôle ou l'autorité entravent l'adoption d'approches de gestion innovantes (Pollitt & Bouckaert, 2011). Les contraintes juridiques et institutionnelles, telles que les cadres réglementaires rigides et l'absence de législation de soutien, limitent la flexibilité requise pour introduire de nouveaux mécanismes (Peters, 2010). En outre, l'insuffisance des capacités techniques et financières, en particulier au niveau local, pose des problèmes. Le manque de compétences en matière de pratiques de gestion modernes et l'accès limité aux technologies de pointe empêchent une mise en œuvre efficace (Grindle & Hilderbrand, 1995). Les contraintes financières limitent la capacité à investir dans la formation et les infrastructures nécessaires (Banque mondiale, 2012).

Pour surmonter ces obstacles, des interventions stratégiques sont nécessaires. Il est essentiel d'investir dans la formation des gestionnaires publics. L'amélioration des compétences en matière de techniques de gestion contemporaines, de leadership et de culture numérique permet aux fonctionnaires d'appliquer efficacement les principes de la NGP (Hood & Peters, 2004). La simplification des processus administratifs réduit les obstacles bureaucratiques. La rationalisation des procédures et la promotion de la décentralisation accélèrent la prise de décision et la mise en œuvre (Hammer & Champy, 1993). La mobilisation des parties prenantes favorise un environnement de collaboration. L'implication active des citoyens, des participants du secteur privé et des organisations de la société civile accroît la légitimité des projets et encourage le partage des responsabilités (Freeman, 1984). La mise en place de forums de dialogue et de mécanismes participatifs facilite cet engagement (Arnstein, 1969).

## 6 Conclusion

A travers cette revue de littérature, on a pu révéler des dysfonctionnements majeurs dans le management des projets d'infrastructures sportives publiques au Maroc : inefficacités structurelles, dépassements budgétaires, retards récurrents, coordination défaillante. L'adoption des principes du New Public Management (NPM) offre des solutions concrètes pour remédier à ces problèmes. L'efficacité opérationnelle, l'imputabilité renforcée, la décentralisation accrue et l'intégration de mécanismes inspirés du marché peuvent transformer la gestion publique marocaine (Hood, 1991). L'application du NPM dans le contexte marocain présente des avantages significatifs. Elle permet une utilisation optimisée des ressources, améliore la performance des projets et renforce la confiance publique grâce à une transparence accrue (Kettani, 2018). Les réformes déjà engagées, telles que la décentralisation et la digitalisation, créent un environnement favorable à l'implémentation de ces principes (Boukhars, 2011).

Les décideurs doivent intégrer les principes du NPM dans la gestion des projets sportifs. Il est essentiel d'adopter des indicateurs de performance clairs, d'instaurer des mécanismes d'imputabilité stricts et d'encourager les partenariats public-privé pour mobiliser des financements et des compétences techniques (Grimsey & Lewis, 2004). La digitalisation des processus et la transparence de l'information doivent être prioritaires pour améliorer l'efficacité et renforcer la confiance du public (Heeks, 2001).

La mise en œuvre d'une gouvernance innovante est cruciale pour obtenir des résultats mesurables. Cela implique de réformer les cadres légaux et institutionnels, de renforcer les capacités techniques des gestionnaires publics et de promouvoir une culture de performance et de responsabilité (Pollitt & Bouckaert, 2011). La décentralisation effective nécessite de doter les collectivités locales des moyens nécessaires pour assumer leurs responsabilités, améliorant ainsi la réactivité et l'adaptation aux besoins locaux (Oates, 1972).

L'exploration des limites du NPM dans d'autres secteurs publics, tels que la santé ou l'éducation, pourrait fournir des éclairages sur son applicabilité et ses effets variés (Peters, 2010). L'analyse des innovations en matière de financement et de gestion des infrastructures publiques, y compris l'utilisation de technologies émergentes et de modèles hybrides de gouvernance, contribuerait à enrichir les approches de réforme du secteur public (Osborne, 2010).

## References

- [1] Agence de Développement du Digital. (2019). *Stratégie Maroc Digital 2020*. Rabat : Royaume du Maroc.
- [2] Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (Éds.). (2003). *Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*. Wiley-Blackwell.
- [3] Amrani, M. (2019). La fracture numérique au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue Marocaine d'Économie*, 12(2), 45–60.
- [4] Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- [5] Bahl, R., & Linn, J. F. (1992). *Urban Public Finance in Developing Countries*. Oxford University Press.
- [6] Banque africaine de développement. (2015). *Guide des partenariats public-privé au Maroc*. Abidjan : BAD.
- [7] Banque mondiale. (2016). *Rapport sur le développement dans le monde 2016 : Les dividendes du numérique*. Washington, DC : Banque mondiale.

- [8] Banque mondiale. (2018). Renforcer la gouvernance au Maroc : Pour un service public plus efficace. Washington, DC : Banque mondiale.
- [9] Banque mondiale. (2019). Maroc : Défis et opportunités pour une croissance inclusive. Washington, DC : Banque mondiale.
- [10] Bastos, J. A., & de Moura Castro, C. H. (2012). Public-private partnerships in Brazil: Learning from the experience. *Journal of Infrastructure Development*, 4(2), 91–111.
- [11] Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution Press.
- [12] Benazzouz, A. (2020). *Les défis de la gestion publique au Maroc*. Éditions Universitaires Européennes.
- [13] Benhaddou, A. (2016). *Les partenariats public-privé au Maroc : Enjeux et perspectives*. Éditions Universitaires Européennes.
- [14] Benjelloun, A. (2019). La digitalisation de l'administration publique marocaine : État des lieux et défis. *Journal Marocain de l'Administration Publique*, 5(1), 23–38.
- [15] Bennani, M. (2020). *La coordination interinstitutionnelle dans les projets publics au Maroc*. Presses de l'Université.
- [16] Berrada, A. (2013). La régionalisation avancée au Maroc : Un nouveau mode de gouvernance territoriale. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, 117, 23–35.
- [17] Berrada, A. (2017). Décentralisation et gouvernance locale au Maroc : Bilan et perspectives. *Cahiers de la Gouvernance*, 9, 15–29.
- [18] Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (2000). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534.
- [19] Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- [20] Boukhars, A. (2011). *Politics in Morocco: Executive Monarchy and Enlightened Authoritarianism*. Routledge.
- [21] Box, R. C. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *American Review of Public Administration*, 29(1), 19–43.
- [22] Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public sector management reform in developing countries: Perspectives beyond NPM orthodoxy. *Public Administration and Development*, 35(4), 222–237.
- [23] Bourse de Casablanca. (2019). *Rapport annuel 2019*. Casablanca : Bourse de Casablanca.
- [24] Chan, A. P. C., & Kumaraswamy, M. M. (1997). A comparative study of causes of time overruns in Hong Kong construction projects. *International Journal of Project Management*, 15(1), 55–63.
- [25] Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98.
- [26] Constitution du Royaume du Maroc. (2011). *Bulletin Officiel*, n° 5964 bis du 30 juillet 2011.
- [27] Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. John Wiley & Sons.
- [28] Ebdon, C., & Franklin, A. L. (2006). Citizen participation in budgeting theory. *Public Administration Review*, 66(3), 437–447.
- [29] El Mansouri, F. (2018). Les défis de la régionalisation avancée au Maroc. *Revue Française d'Administration Publique*, 166, 331–344.
- [30] El Malki, M. (2017). La réforme de l'administration publique au Maroc : Enjeux et défis. *Cahiers de la Méditerranée*, 95, 45–58.
- [31] Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2010). The economics of infrastructure finance: Public-private partnerships versus public provision. *European Investment Bank Papers*, 15(1), 40–69.
- [32] European Investment Bank. (2011). *The EPEC PPP Guide*. Luxembourg : EIB.
- [33] Faguet, J.-P. (2014). Decentralization and governance. *World Development*, 53, 2–13.
- [34] Flyvbjerg, B. (2003). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge University Press.
- [35] FMI. (2018). *Maroc : Consultation de 2018 au titre de l'article IV*. Washington, DC : Fonds monétaire international.
- [36] Fourie, J., & Santana-Gallego, M. (2010). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism Management*, 32(6), 1364–1370.
- [37] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- [38] Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing.
- [39] Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development*, 15(5), 441–463.
- [40] Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins.
- [41] Hart, O. (2003). Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to public-private partnerships. *The Economic Journal*, 113(486), C69–C76.
- [42] Heeks, R. (2001). *Building e-Governance for Development: A Framework for National and Donor Action*. IDPM, University of Manchester.
- [43] Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. SAGE Publications.
- [44] Hibou, B. (1996). *La force de l'État : Formation, déformation et transformation de l'État au Maroc*. Karthala.

- [45] Hinze, J. (1997). *Construction Safety*. Prentice Hall.
- [46] Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- [47] Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.
- [48] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [49] Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley & Sons.
- [50] Kettani, H. (2018). Le management de la performance dans le secteur public marocain. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(2), 295–312.
- [51] Lane, J.-E. (2000). *New Public Management*. Routledge.
- [52] Li, B., & Akintoye, A. (2003). An overview of public-private partnership. Dans Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (Eds.), *Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities* (pp. 3–30). Wiley-Blackwell.
- [53] Love, P. E. D., Holt, G. D., Shen, L. Y., Li, H., & Irani, Z. (2000). Using systems dynamics to better understand change and rework in construction project management systems. *International Journal of Project Management*, 18(4), 267–275.
- [54] Ministère de l'Économie et des Finances. (2015a). *Guide des partenariats public-privé au Maroc*. Rabat : Royaume du Maroc.
- [55] Ministère de l'Économie et des Finances. (2015b). *Loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé*. Rabat : Royaume du Maroc.
- [56] Ministère de l'Économie et des Finances. (2020). *Loi de finances 2020*. Rabat : Royaume du Maroc.
- [57] Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique. (2016). *Stratégie Maroc Digital 2020*. Rabat : Royaume du Maroc.
- [58] Ministère de l'Intérieur. (2015). *Loi organique n° 111-14 relative aux régions*. Rabat : Royaume du Maroc.
- [59] Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press.
- [60] Navez-Bouchanine, F. (2002). *Gouvernance urbaine et participation au Maroc*. L'Harmattan.
- [61] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1997). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- [62] Oates, W. E. (1972). *Fiscal Federalism*. Harcourt Brace Jovanovich.
- [63] Oluwu, D., & Wunsch, J. S. (2004). *Local Governance in Africa: The Challenges of Democratic Decentralization*. Lynne Rienner Publishers.
- [64] Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2015). *Étude multidimensionnelle du Maroc*. Paris : OCDE.
- [65] Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2017). *Examens du Cadre d'Investissement de l'OCDE : Maroc*. Paris : OCDE.
- [66] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- [67] Osborne, S. P. (Éd.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- [68] Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- [69] Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51.
- [70] Peters, B. G. (2010). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. Routledge.
- [71] Pollitt, C. (2005). Decentralization: A central concept in contemporary public management. Dans Ferlie, E., Lynn Jr, L. E., & Pollitt, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 371–397). Oxford University Press.
- [72] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- [73] Prud'homme, R. (1995). The dangers of decentralization. *The World Bank Research Observer*, 10(2), 201–220.
- [74] Roberts, N. C. (2002). Keeping public officials accountable through dialogue: Resolving the accountability paradox. *Public Administration Review*, 62(6), 658–669.
- [75] Rondinelli, D. A. (1983). Implementing decentralization programmes in Asia: A comparative analysis. *Public Administration and Development*, 3(3), 181–207.
- [76] Saidi, M. (2018). *Les grands projets d'infrastructures au Maroc*. Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique.
- [77] Saoud, B. (2019). La résistance au changement dans l'administration publique marocaine. *Revue Marocaine de Management Public*, 5(1), 67–82.
- [78] Saoud, B. (2020). Les contraintes de la décentralisation au Maroc : Analyse critique. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 28(4), 67–82.
- [79] Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public-Private Partnerships*. Chatham House Publishers.
- [80] Smith, A., & Stewart, B. (2015). *Management of Sports Development*. Routledge.

- [81] Smoke, P. (2001). Fiscal decentralization in developing countries: A review of current concepts and practice. United Nations Research Institute for Social Development.
- [82] Smoke, P. (2003). Decentralisation in Africa: Goals, dimensions, myths and challenges. *Public Administration and Development*, 23(1), 7–16.
- [83] Transparency International. (2019). Indice de perception de la corruption 2019. Berlin : Transparency International.
- [84] Transparency Maroc. (2020). Rapport annuel sur la corruption au Maroc. Rabat : Transparency Maroc.
- [85] Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*. Macmillan.
- [86] Weed, M. (2008). Sport tourism experience. *Journal of Sport & Tourism*, 13(1), 1–4.
- [87] World Bank. (2012). *Strengthening Public Sector Capacity in MENA*. Washington, DC : World Bank.
- [88] World Bank. (2017). *Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0*. Washington, DC : World Bank Group.
- [89] Yescombe, E. R. (2007). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Elsevier.
- [90] Zahidi, H. (2018). Les obstacles à la digitalisation de l'administration publique au Maroc. *Revue Africaine de Management Public*, 6(2), 91–105.