

Gouvernance Contractuelle et Soutenabilité des EEP Marocains : Le Rôle Médiateur du Contrôle de Gestion

Contractual Governance and Sustainability of Moroccan SOEs: The Mediating role Of Management Control

Basma M'RAITI, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Social –Souissi-
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdessamad ECHAOUI, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Social –Souissi-
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdelhalim LAKRARSI, (Enseignant- chercheur)

*Laboratoire de recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Social –Souissi-
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, Economiques et sociales-Souissi Avenue Mohammed Ben Abdellah Ragragui Al Irfane BP 6430 Rabat- Maroc Tél : 0537671751
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	M RAITI, B., ECHAOUI, A., & LAKRARSI, A. (2026). Gouvernance Contractuelle et Soutenabilité des EEP Marocains : Le Rôle Médiateur du Contrôle de Gestion. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 607–622. https://doi.org/10.5281/zenodo.18563347
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 30/12/2025

Accepted: 16/02/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Gouvernance Contractuelle et Soutenabilité des EEP Marocains : Le Rôle Médiateur du Contrôle de Gestion

Résumé :

La réforme du secteur public au Maroc, marquée par la promulgation de la loi-cadre n° 50-21 et la création de l'ANGSPE, introduit un changement de paradigme majeur dans la gouvernance des Établissements et Entreprises Publics (EEP). Cet article explore, à travers une revue de littérature narrative, l'articulation entre la gouvernance contractuelle et l'impératif de soutenabilité financière. L'analyse dépasse la vision instrumentale classique pour démontrer que le contrôle de gestion agit comme une variable médiatrice essentielle. Il ne se contente pas de mesurer la performance ; il l'instrumente et la légitime. En mobilisant la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes, nous montrons comment le passage d'un contrôle bureaucratique à un pilotage par la performance (incluant les dimensions ESG) conditionne la réussite de la contractualisation État-EEP. L'étude conclut sur la nécessité de dépasser le découplage entre les outils de gestion et la stratégie pour garantir une véritable pérennité du service public.

Mots-clés : Gouvernance publique, Contrôle de gestion, EEP, Maroc, Soutenabilité financière, Loi 50-21, Contractualisation.

JEL Classification : H11, G34, L32.

Type de l'article : article théorique

Abstract:

Public sector reform in Morocco, driven by Framework Law No. 50-21 and the establishment of the ANGSP, represents a paradigm shift in the governance of State-Owned Enterprises (SOEs). This article employs a narrative literature review to explore the relationship between contractual governance and the imperative of financial sustainability. Moving beyond a purely instrumental view, the analysis demonstrates that management control systems (MCS) act as a critical mediating variable. MCS does not merely measure performance; it operationalizes and legitimizes it. Drawing on agency theory and stakeholder theory, we show how shifting from bureaucratic control to performance-based management (incorporating ESG criteria) is a prerequisite for successful State-SOE contractualization. The study concludes that overcoming the decoupling between management tools and strategic intent is essential to ensure the long-term sustainability of public services.

Keywords: Public Governance, Management Control, SOE, Morocco, Financial Sustainability, Law 50-21, Contractualization.

JEL Classification : H11, G34, L32.

Paper type: Theoretical research

1. Introduction :

La réforme du secteur public, et plus particulièrement celle des Établissements et Entreprises Publics (EEP), constitue aujourd'hui un levier majeur de modernisation de l'action étatique, tant dans les économies développées qu'émergentes. Au Maroc, cette dynamique s'est accélérée de manière spectaculaire avec la promulgation de la loi-cadre n° 50-21, qui initie une refonte profonde et structurelle du modèle de gouvernance des EEP. Cette réforme ne vise pas simplement une rationalisation administrative ou une optimisation budgétaire superficielle ; elle ambitionne d'instaurer une véritable culture de la performance, de la reddition des comptes et de la soutenabilité financière au cœur de l'appareil d'État.

Dans ce contexte de mutation profonde, la relation entre l'État, agissant tantôt comme tutelle, tantôt comme actionnaire, et l'opérateur public évolue radicalement. Elle passe d'une logique traditionnelle de contrôle a priori, focalisée sur la conformité réglementaire et le respect des procédures administratives, vers une logique de résultats, matérialisée par le mécanisme de la contractualisation. Cette transition marque l'avènement d'une gouvernance contractuelle où l'autonomie de gestion est accordée en contrepartie d'engagements fermes sur des objectifs stratégiques et opérationnels.

Cependant, si la littérature académique sur le New Public Management (NPM) a largement documenté l'introduction des outils de gestion dans le secteur public, un fossé persiste dans la compréhension de leur articulation réelle avec la gouvernance. D'un côté, les travaux juridiques et institutionnels tendent à analyser la contractualisation sous l'angle formel des textes et des structures. De l'autre, la recherche en comptabilité publique se concentre souvent sur l'instrumentation technique (calcul des coûts, tableaux de bord). Notre recherche se positionne précisément à l'intersection de ces deux courants, en rupture avec une vision purement instrumentale. Contrairement aux études qui postulent un lien direct et mécanique entre la réforme de la gouvernance et la performance financière, nous soutenons que cette relation est plus complexe et nécessite des courroies de transmission organisationnelles.

En effet, des travaux antérieurs (notamment ceux de Verbeeten, 2008 ou de Lapsley & Miller, 2019) suggèrent que la simple signature de contrats de performance ne suffit pas à garantir l'efficacité opérationnelle si elle n'est pas relayée par des dispositifs de pilotage interne robustes. Le risque de "découplage", où les engagements contractuels restent lettre morte faute de traduction dans les routines de gestion, est un phénomène bien identifié que notre recherche vise à explorer dans le contexte spécifique du Maroc. La question n'est plus seulement de savoir pourquoi il faut contractualiser, mais comment la contractualisation s'incarne concrètement dans les pratiques de gestion pour générer de la soutenabilité.

La présente recherche se focalise sur l'articulation complexe entre trois dimensions fondamentales : la gouvernance contractuelle, mécanisme macro-organisationnel régissant les relations État-EEP, la soutenabilité financière, impératif de survie du service public, et le contrôle de gestion, levier instrumental indispensable. Loin de se limiter à une fonction purement technique ou comptable, le contrôle de gestion est appréhendé ici comme un véritable dispositif médiateur et un « système nerveux » organisationnel. Il a pour vocation de traduire les impératifs stratégiques de la gouvernance en actions opérationnelles, permettant ainsi de naviguer entre les injonctions souvent contradictoires de rentabilité économique et de mission d'intérêt général. Dès lors, notre problématique centrale se formule ainsi : ***Comment le contrôle de gestion permet-il de combler l'écart entre les engagements formels de la gouvernance contractuelle et la réalité de la soutenabilité financière des EEP marocains ?***

La contribution théorique majeure de cet article réside dans l'intégration inédite de deux cadres souvent opposés : la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes, au sein d'un même modèle de médiation centré sur le contrôle de gestion. Nous dépassons la vision binaire "Principal-Agent" classique pour démontrer que le contrôle de gestion agit comme un

mécanisme de traduction – au sens de la sociologie de la gestion – permettant d'aligner les attentes financières de l'État-actionnaire avec les exigences de valeur publique des autres parties prenantes (usagers, société civile). Dans ce modèle, le contrôle de gestion n'est pas une variable neutre, mais le lieu où se joue la conciliation entre la logique financière et la logique de service public.

Cet article, structuré sous la forme d'une revue de littérature narrative étendue, se propose d'analyser en profondeur les mécanismes par lesquels le contrôle de gestion contribue à la soutenabilité financière des EEP sous le prisme de la gouvernance contractuelle. Il ne s'agit pas simplement de juxtaposer des concepts théoriques, mais de déconstruire les interactions dynamiques entre la contractualisation comme cadre institutionnel, la soutenabilité financière comme finalité ultime, et le contrôle de gestion comme praxis managériale. L'analyse s'appuiera sur les développements récents de la littérature académique internationale et nationale, en accordant une place prépondérante au contexte marocain, véritable laboratoire actuel de ces transformations managériales.

L'objectif de ce document est double : d'une part, fournir une synthèse critique et exhaustive des connaissances actuelles pour éclairer les chercheurs et praticiens sur les enjeux de cette réforme ; d'autre part, proposer un cadre d'analyse rigoureux. Il s'agit donc d'une recherche théorique exploratoire visant à poser les jalons d'une future validation empirique. Nous explorerons les fondements théoriques de la gouvernance publique, les spécificités de la contractualisation au Maroc, le rôle évolutif du contrôle de gestion et les défis majeurs de la mesure de la performance financière et extra-financière dans un monde en transition vers la durabilité.

2. Méthodologie de la Recherche :

2.1 Protocole Méthodologique de la Revue de Littérature :

Pour appréhender la complexité des réformes en cours, cette recherche privilégie une approche narrative et intégrative. Ce choix méthodologique se justifie par la nécessité de croiser des cadres théoriques hétérogènes (agence, sociologie de la gestion) avec un contexte institutionnel en pleine mutation (Loi-cadre 50-21). Plutôt qu'une simple juxtaposition d'auteurs, cette démarche vise à construire une synthèse critique, articulant les concepts académiques avec les nouvelles orientations normatives de la gouvernance publique marocaine.

2.2 Stratégie de collecte et constitution du corpus

La constitution du corpus bibliographique s'est opérée entre novembre et décembre 2025, reposant sur une investigation croisée au sein des principales bases de données académiques (Scopus, Web of Science, ScienceDirect) et des portails francophones spécialisés (Cairn.info, IMIST).

Périmètre temporel et exceptions :

L'analyse se concentre prioritairement sur la période 2010-2025, correspondant à l'accélération des réformes du New Public Management et à l'émergence des impératifs de soutenabilité. Toutefois, par souci de robustesse théorique, nous avons intégré les travaux fondateurs antérieurs à cette fenêtre (notamment Jensen & Meckling, 1976 ou Freeman, 1984) lorsqu'ils s'avéraient indispensables à la modélisation conceptuelle.

Critères de sélection :

Le filtrage des sources a suivi un protocole rigoureux :

Inclusion : Priorité aux articles publiés dans des revues classées, traitant explicitement de la triade "Gouvernance - Contrôle - Performance" dans le secteur public, ainsi qu'aux documents institutionnels structurants (Rapports de la Cour des Comptes, Textes législatifs).

Exclusion : Les sources purement journalistiques, les documents de travail non validés et les

études antérieures à 2010 ne présentant pas d'apport théorique majeur ont été écartées. La recherche par mots-clés a combiné les terminologies anglophones et francophones pour maximiser la couverture : "Contractual governance" AND "SOE performance", "Management Control Systems" AND "Public Sector", "Financial Sustainability" OR "ESG Integration".

2.3 Catégorisation thématique et grille d'analyse

L'exploitation du corpus a suivi une démarche d'analyse thématique de contenu à visée inductive. Concrètement, le processus s'est déroulé en trois phases : 1) Lecture flottante pour identifier les concepts récurrents ; 2) Codage ouvert des fragments pertinents ; 3) Catégorisation itérative par regroupement des codes en familles thématiques. Cette phase a fait l'objet d'allers-retours constants entre la littérature et notre problématique

Le tableau suivant synthétise cette architecture conceptuelle en associant chaque axe aux références clés mobilisées :

Tableau 1 : Matrice thématique des contributions retenues

Axe d'analyse	Problématiques couvertes	Auteurs et sources clés
I. Ancrage Théorique de la Gouvernance	Évolution des modèles de gestion publique (NPM), relations d'agence, pluralité des parties prenantes.	Jensen & Meckling (1976), Freeman (1984), Pollitt & Bouckaert (2017).
II. Écosystème Institutionnel Marocain	Réforme des EEP, contractualisation (Loi 50-21), rôle de l'ANGSPE et de l'État-Actionnaire.	Loi-cadre 50-2, MEF (PAE 2024), Cour des Comptes.
III. Instrumentation et Contrôle	Passage du contrôle bureaucratique au pilotage de la performance, packages de contrôle de gestion (SCG).	Malmi & Brown (2008), Anthony & Young (2019) Meyssonnier (2015).
IV. Performance et Soutenabilité	Mesure de la valeur publique, intégration des critères ESG, soutenabilité financière structurelle.	Verbeeten (2008), OCDE (2020), Morales & Pezet (2010).

Source : Élaboré par nos soins

Cette grille de lecture met en exergue la progression logique de l'article : elle part des fondements théoriques pour aboutir aux défis opérationnels de la soutenabilité, en plaçant le contrôle de gestion comme le pivot central de cette transformation.

3. Fondements Théoriques et Institutionnels de la Gouvernance Publique

3.1 De la Bureaucratie au New Public Management : Une Évolution Nécessaire

La gouvernance publique a connu des mutations significatives et irréversibles au cours des dernières décennies, marquées par l'avènement et la diffusion mondiale du New Public Management (NPM). Ce paradigme, né dans les années 1980 dans les pays anglo-saxons, a introduit dans la sphère publique des outils, des logiques et des valeurs issus du secteur privé, tels que la gestion par résultats, la décentralisation, la concurrence et la contractualisation. La littérature académique souligne que le NPM ne se limite pas à une simple transposition technique d'outils de gestion ; il implique une redéfinition profonde des relations de pouvoir, de responsabilité et de légitimité entre l'État et ses démembrements opérationnels.

La contractualisation, pierre angulaire de cette nouvelle gouvernance, remplace la hiérarchie traditionnelle verticale par des engagements réciproques horizontalisés. Elle formalise les attentes de l'État en matière de missions de service public et de performance financière, tout en accordant une plus grande autonomie de gestion aux EEP. Cette transition vers une gouvernance contractuelle répond à un besoin impérieux de clarification des rôles : l'État doit se concentrer sur ses fonctions régaliennes de définition des objectifs stratégiques (État-stratège) et de valorisation de son patrimoine (État-actionnaire), tandis que les EEP sont

responsables de la mise en œuvre opérationnelle et de l'atteinte des résultats.

Cependant, la littérature récente, notamment les courants critiques post-NPM, nuance les succès de cette approche. Des auteurs comme Lapsley et Miller (2019) ou encore Pollitt (2007) mettent en garde contre une "colonisation comptable" où la focalisation excessive sur les indicateurs financiers quantitatifs pourrait occulter la complexité des missions de service public, la qualité des relations avec les usagers et les dimensions non mesurables de l'action publique. La contractualisation ne doit donc pas être vue comme une fin en soi ou une panacée universelle, mais comme un processus dynamique, itératif et contextuel, nécessitant des ajustements continus pour éviter les écueils d'une bureaucratisation de la performance où le respect formel du contrat l'emporte sur la création de valeur publique réelle.

Face aux critiques du NPM, jugé trop focalisé sur l'efficacité économique au détriment de l'équité, les approches récentes de la New Public Governance (Osborne, 2010) proposent un cadre plus inclusif. Elles ne considèrent plus l'EEP comme un simple agent d'exécution, mais comme un acteur au cœur d'un réseau de parties prenantes. Dans cette optique, la contractualisation devient un instrument de régulation conjointe plutôt qu'un simple outil de commande-contrôle.

3.2 Le Cadre Juridique et Institutionnel Marocain : La Loi-Cadre n° 50-21

Au Maroc, la réforme des EEP s'inscrit dans une volonté politique forte et visionnaire, impulsée par les Hautes Orientations Royales et concrétisée par l'adoption de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. Ce texte législatif constitue une rupture paradigmatique avec les pratiques antérieures en posant les principes d'une gestion résolument axée sur la performance, l'efficacité et la transparence.

L'article 18 de cette loi est particulièrement explicite sur les objectifs visés. Il stipule que la transformation de tout établissement public exerçant une activité marchande en société anonyme doit être conditionnée par la garantie que cette transformation aura pour effet de réduire substantiellement l'impact des transferts budgétaires de l'État, de renforcer la gouvernance, d'améliorer la qualité de gestion et d'accroître les performances. Il s'agit là d'un lien direct et législatif établi entre la forme juridique, la gouvernance et la soutenabilité financière.

La création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics (ANGSPE) par la loi n° 82-20 vient opérationnaliser cette vision stratégique. L'ANGSPE agit désormais comme le bras armé de l'État actionnaire, une entité dédiée chargée de veiller aux intérêts patrimoniaux de l'État, de suivre la performance des EEP de manière rigoureuse et de piloter le processus de contractualisation. Cette nouvelle architecture institutionnelle vise à résoudre les problèmes classiques de l'agence (au sens de la théorie de l'agence) en réduisant l'asymétrie d'information chronique entre la tutelle et les dirigeants des EEP, et en alignant les intérêts des différentes parties prenantes autour d'objectifs communs et partagés.

Le déploiement de la Politique Actionnariale de l'État (PAE), approuvée récemment par le décret n° 2.24.1090, renforce encore ce dispositif et lui donne une cohérence d'ensemble. La PAE définit les orientations stratégiques de l'État actionnaire, structurées autour de sept axes majeurs qui cadrent l'action des EEP pour les années à venir. Ces axes incluent la consolidation de la souveraineté nationale (énergétique, sanitaire, alimentaire), l'intégration continentale et internationale, la dynamisation de l'investissement privé, et la gestion responsable et durable des ressources. Ces orientations ne sont pas de simples vœux pieux ou des déclarations d'intention ; elles doivent se traduire concrètement et obligatoirement dans les contrats-programmes signés entre l'État et les EEP, transformant ainsi la gouvernance contractuelle en un outil de pilotage stratégique effectif et contraignant.

Institutionnellement, cette loi crée les conditions favorables à l'émergence du rôle médiateur du contrôle de gestion : en rendant la performance opposable, elle transforme le contrôleur de gestion d'un technicien du chiffre en un garant de la validité du contrat social entre l'État et l'opérateur.

3.3 La gouvernance contractuelle des EEP au Maroc :

La gouvernance contractuelle, également désignée sous le terme de mécanismes transactionnels, contrats formels, écrits ou explicites, se réfère aux accords juridiques détaillés et contraignants qui définissent les obligations et les rôles de deux parties (Ferguson et al. 2005). Son objectif est de coordonner les activités entre partenaires et de prévenir les comportements opportunistes, en établissant un ensemble de comportements acceptables mutuellement convenus et juridiquement contraignants. Ainsi, le contrat sert de garde-fou encadrant le comportement des parties, sans toutefois garantir que celles-ci adopteront systématiquement des comportements coopératifs (Brousseau et Glachant, 2000).

Par exemple, dans une relation vendeur-acheteur, un contrat doit préciser de manière claire les livrables et les résultats attendus, ainsi que tout transfert de connaissances entre les parties contractantes (PMI, 2018). Dans le cadre de projets de développement international, un simple accord entre intervenants – tel qu'une non-objection du chargé de projet sur une liste restreinte de soumissionnaires pour un appel d'offres – peut être considéré comme un « contrat » formalisant une « transaction » entre ces acteurs (Diallo et Thuillier, 2004).

Dans le cas des projets de construction, Lu et al. (2015) soulignent qu'un contrat définit les résultats à livrer dans les délais et budgets impartis, détaille les rôles et responsabilités de chaque partie et spécifie les procédures de contrôle ainsi que les sanctions applicables le cas échéant. En résumé, l'existence de contrats permet aux membres du projet de se comporter de manière cohérente avec les objectifs stratégiques du projet (Um et Kim, 2018).

Toutefois, l'application de ces concepts issus du management de projet au secteur public nécessite une prudence épistémologique. Contrairement aux contrats privés régis par le droit commercial où la sanction peut aller jusqu'à la rupture de la relation, la gouvernance contractuelle des EEP s'inscrit dans un contexte de continuité du service public. Le contrat y est moins un instrument juridique de coercition qu'un mécanisme politique de convergence des intérêts, où la légitimité compte autant que l'efficacité.

3.4 La Théorie de l'Agence et la Théorie des Parties Prenantes : Une Dualité Nécessaire

Pour analyser la gouvernance contractuelle dans toute sa complexité, il est indispensable de mobiliser des cadres théoriques robustes et complémentaires. La théorie de l'agence reste incontournable et pertinente pour comprendre les mécanismes de contrôle et d'incitation mis en place pour aligner les comportements des managers publics (agents) sur les objectifs de l'État (principal). Dans cette perspective, les contrats de performance, les systèmes de reporting financiers, les audits externes et les mécanismes de rémunération variable sont autant de dispositifs visant à minimiser les coûts d'agence, à réduire l'asymétrie d'information et à prévenir l'aléa moral (le risque que le manager agisse dans son propre intérêt plutôt que celui de l'État).

Toutefois, la complexité intrinsèque des EEP, qui poursuivent à la fois des objectifs économiques de rentabilité et des objectifs sociaux de service public, nécessite d'élargir l'analyse au-delà de la seule relation dyadique Principal-Agent. La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory) offre ici un cadre d'analyse plus riche et plus adapté. La soutenabilité financière ne peut se faire au détriment de la qualité du service rendu aux citoyens, de l'équité territoriale ou de la responsabilité sociale et environnementale. La gouvernance contractuelle moderne doit donc intégrer et équilibrer les attentes de multiples acteurs : usagers/clients,

employés, partenaires privés, collectivités territoriales, bailleurs de fonds internationaux et société civile.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial de médiation et d'arbitrage dans ce contexte. Il ne se contente pas de produire des chiffres financiers pour la tutelle (logique d'agence), mais fournit également des informations pertinentes pour le dialogue et la reddition de comptes vis-à-vis des différentes parties prenantes (logique partenariale). Comme le soulignent Morales et Pezet (2010) dans leurs travaux ethnographiques, les contrôleurs de gestion agissent comme des "médiateurs" ou des "traducteurs", convertissant les impératifs financiers en langage opérationnel et vice-versa, facilitant ainsi l'appropriation des objectifs de performance par l'ensemble de l'organisation et légitimant l'action de l'EEP auprès de ses parties prenantes externes.

Cette dualité théorique nous amène à formuler les propositions suivantes qui structurent notre modèle :

Hypothèse 1 (H1) : La gouvernance contractuelle influence positivement et directement la soutenabilité financière des EEP (relation d'agence classique).

Hypothèse 2 (H2) : La formalisation de la gouvernance contractuelle favorise le développement des systèmes de contrôle de gestion (passage au pilotage par la performance).

Hypothèse 3 (H3) : Un contrôle de gestion intégrant les attentes des parties prenantes (ESG) améliore la soutenabilité à long terme.

Hypothèse 4 (H4) : Le contrôle de gestion joue un rôle médiateur : il est le mécanisme par lequel la gouvernance se transforme en soutenabilité réelle

4. Le Contrôle de Gestion : Levier Stratégique de Performance et de Soutenabilité

4.1 Du Contrôle Bureaucratique au Pilotage de la Performance Globale

Traditionnellement, le contrôle de gestion dans le secteur public était assimilé à une fonction de vérification a posteriori, centrée sur la régularité budgétaire, le respect des enveloppes de crédits et la conformité aux procédures administratives rigides. Sous l'impulsion du NPM et des réformes de la gouvernance, cette fonction a connu une mutation profonde pour devenir un véritable système de pilotage de la performance (Performance Management System - PMS). Cette transition implique le passage d'une logique de moyens (combien a-t-on dépensé? les procédures ont-elles été respectées?) à une logique de résultats et d'impacts (quels objectifs ont été atteints? quelle valeur a été créée pour la collectivité?).

Dans le contexte spécifique des EEP marocains, cette évolution est cruciale et conditionne la réussite de la contractualisation. Le contrat-programme ne peut être un outil efficace que s'il s'appuie sur un système de contrôle de gestion mature, capable de définir des indicateurs de performance pertinents (KPIs), de mesurer leur réalisation de manière fiable et quasi-temps réel, et d'analyser les écarts pour engager des actions correctives rapides. Le contrôle de gestion devient ainsi le "système nerveux" de la gouvernance contractuelle, assurant la remontée d'informations stratégiques fiabilisées vers l'ANGSPE et la redescende (déclinaison) des objectifs opérationnels vers les unités de gestion et les centres de responsabilité au sein de l'EEP.

La littérature académique récente met en évidence l'importance des "packages" de contrôle de gestion, qui ne se limitent pas aux outils comptables. Ces packages combinent des mécanismes formels (budgets, comptabilité analytique, tableaux de bord équilibrés) et des mécanismes informels ou culturels (valeurs partagées, rituels de management, codes de conduite). Le cadre d'analyse proposé par Malmi et Brown (2008), intégrant ces différentes dimensions (planification, cybernétique, récompense, administratif, culturel), s'avère particulièrement pertinent pour étudier comment les EEP intègrent les objectifs de soutenabilité dans leurs

pratiques de gestion quotidiennes. Il permet de comprendre que la performance ne se décrète pas par un contrat, mais se construit par l'alignement de l'ensemble des systèmes de pilotage. L'apport théorique de l'approche par les "packages" est ici fondamental : il révèle que la soutenabilité ne s'intègre pas uniquement via des indicateurs techniques (contrôle cybernétique), mais aussi par des mécanismes culturels et administratifs. Pour un EEP, cela signifie que la performance durable repose autant sur l'adhésion aux valeurs de service public (contrôle clanique) que sur le reporting financier strict imposé par l'ANGSPE.

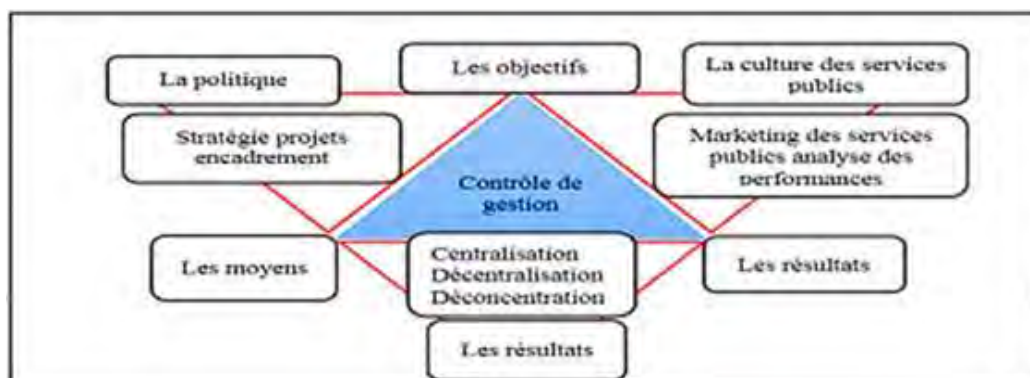
4.2 La performance publique au cœur du contrôle de gestion

La notion de **performance** occupe une place essentielle dans la littérature en sciences de gestion, bien qu'elle demeure difficile à définir en raison de la **diversité de ses approches et de ses modes de mesure**. Comme le souligne **Bourguignon (1995)**, le concept semble avoir perdu de sa clarté tant ses significations varient selon les contextes. Pour **Bartoli (1997)**, la performance ne peut être appréhendée qu'à travers la relation entre les **résultats, les moyens et les objectifs**, en mobilisant trois logiques : **l'efficacité**, qui évalue l'atteinte des objectifs ; **l'efficience**, qui relie les résultats aux moyens utilisés ; et **la pertinence**, qui mesure l'adéquation des objectifs avec l'environnement. **Marion et al. (2012)** enrichissent cette approche en ajoutant la **cohérence**, traduisant l'harmonie entre les composantes organisationnelles.

Dans le **secteur public**, la performance prend une dimension contextuelle spécifique. **Gibert (1986)** la définit comme le rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs fixés, tandis que **Hood (1995)**, dans la dynamique du **Nouveau Management Public**, la relie à trois critères : **l'économie** (maîtrise des dépenses), **l'efficacité** (rapport input/output) et **l'efficience** (atteinte des objectifs sociaux). Cette conception met l'accent sur la **gestion rationnelle des ressources publiques** et la **recherche d'une performance économique** (Piotrowski & Rosembloom, 2002 ; Worthington, 2000).

Ainsi, le développement du **contrôle de gestion** dans les **collectivités locales** résulte non seulement des transformations socio-économiques et institutionnelles, mais aussi de la **volonté des élus et des responsables territoriaux** d'améliorer la performance publique. Face à un environnement législatif et économique en constante évolution, ces acteurs cherchent à mettre en place des **systèmes modernes de contrôle de gestion** favorisant une utilisation optimale des ressources, une meilleure qualité des services et une évaluation rigoureuse des résultats.

Figure 1 : Contrôle de gestion dans les organisations publiques



Source : Charpentier M. et Grandjean P 1998, p.32.

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons une définition opératoire multidimensionnelle de la performance, alignée sur la structure des nouveaux contrats-programmes. Elle se décompose en trois axes interdépendants :

La performance financière : Capacités d'autofinancement et maîtrise de l'endettement (Soutenabilité structurelle).

La performance opérationnelle : Qualité et accessibilité du service rendu aux usagers (Efficacité).

La performance stratégique : Réalisation des grands projets d'investissement et respect des engagements ESG (Conformité à la PAE).

4.3 Le Rôle Médiateur du Contrôle de Gestion : Une Hypothèse Centrale

Une hypothèse centrale de cette recherche, soutenue par plusieurs travaux empiriques récents, est que le contrôle de gestion joue un rôle de variable médiatrice déterminante entre la gouvernance (variable indépendante) et la performance/soutenabilité (variable dépendante). En d'autres termes, une bonne structure de gouvernance (Conseil d'Administration, Comités d'Audit, Contractualisation) ne suffit pas à elle seule à garantir la performance financière. Elle doit s'incarner et s'opérationnaliser à travers des dispositifs de gestion concrets qui orientent les comportements des acteurs au quotidien.

Les études montrent que les systèmes de contrôle de gestion (SCG) bien conçus facilitent l'alignement stratégique entre les objectifs du sommet et les actions de la base, favorisent l'apprentissage organisationnel en boucle double et renforcent la responsabilité (accountability) des managers publics. Dans le secteur public, où les objectifs sont souvent multiples, ambigus et parfois contradictoires (efficience vs équité, rentabilité vs service public), le SCG aide à gérer ces tensions et à faire des arbitrages éclairés. Par exemple, l'intégration d'indicateurs RSE dans les tableaux de bord permet de visibiliser les externalités positives et de ne pas sacrifier la soutenabilité à long terme sur l'autel de la rentabilité financière immédiate.

Ce rôle médiateur est particulièrement visible et critique dans le processus de contractualisation Maroc-EEP. Le contrôle de gestion fournit le langage commun et la base factuelle nécessaires à la négociation des objectifs entre l'État et l'EEP. Il permet de "matérialiser" la stratégie de l'État actionnaire, de la traduire en cibles mesurables et de la rendre opposable lors des revues de performance. Sans un contrôle de gestion robuste et crédible, le contrat-programme risque de rester une coquille vide, un document administratif sans impact réel sur la gestion, faute de capacité à suivre son exécution réelle et à sanctionner (positivement ou négativement) les résultats.

Il convient toutefois de noter que l'intensité de ce rôle médiateur varie selon les contingences organisationnelles. Dans les grands EEP marchands, le contrôle de gestion est fortement structuré et instrumenté (ERP, Business Intelligence), agissant comme un puissant vecteur de médiation. À l'inverse, dans les petits établissements administratifs dépendants des subventions, la médiation reste souvent embryonnaire, le contrôle se limitant encore à une vérification budgétaire a posteriori.

4.4 Soutenabilité Financière et Intégration de la Dimension ESG

- ***Soutenabilité financière de contrôle de gestion :***

La notion de soutenabilité financière des EEP dépasse largement la simple notion d'équilibre budgétaire annuel ou de rentabilité comptable immédiate. Elle englobe la capacité structurelle de l'organisation à maintenir ses services dans la durée, à financer ses investissements de maintenance et de développement, à honorer ses dettes et à absorber les chocs économiques exogènes sans recourir systématiquement au soutien financier exceptionnel de l'État. Dans le cadre de la réforme marocaine, cette exigence de soutenabilité financière est désormais indissociable d'une responsabilité environnementale et sociale croissante.

Le contrôle de gestion constitue un levier essentiel de la gouvernance contractuelle dans les établissements publics. Il permet de traduire les engagements fixés par les contrats-objectifs en actions mesurables, assurant le suivi de la performance et la régulation des écarts.

Selon Simons (1995), les systèmes de contrôle favorisent la cohérence entre stratégie et exécution en articulant innovation, discipline et apprentissage organisationnel. Ferreira et Otley

(2009) confirment que ces dispositifs, conçus comme des Performance Management Systems, soutiennent la responsabilisation et l'alignement stratégique des acteurs publics.

Dans le contexte des entreprises publiques telles que l'ONCF, le contrôle de gestion contribue à la soutenabilité financière en instaurant une discipline budgétaire et une transparence accrue. Anthony et Young (2019) soulignent que la maîtrise des coûts et la mesure de la performance constituent des prérequis à la viabilité financière à long terme. Les cadres internationaux du FMI (2021) et de l'OCDE (2020) montrent que la soutenabilité des finances publiques repose sur des systèmes de pilotage intégrés reliant budgets, résultats et responsabilité managériale. Ainsi, le contrôle de gestion, en tant qu'instrument de gouvernance contractuelle, renforce la capacité des établissements publics à équilibrer leurs objectifs de service public et leurs impératifs financiers, garantissant un pilotage durable de la performance.

- **Intégration d'ESG :**

L'intégration des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans le pilotage stratégique et opérationnel des EEP est une tendance lourde et inéluctable, encouragée par l'ANGSPE, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds internationaux. Le contrôle de gestion doit donc s'adapter pour mesurer, suivre et piloter ces nouvelles dimensions de la performance globale. On assiste à l'émergence de concepts tels que le "contrôle de gestion durable" (Sustainability Management Control Systems) ou la "comptabilité de gestion environnementale" (Environmental Management Accounting).

Les recherches empiriques montrent que les entreprises, y compris publiques, disposant de systèmes de contrôle de gestion intégrant formellement la RSE et les critères ESG affichent une meilleure performance globale et une plus grande résilience. Cela s'explique par une meilleure anticipation des risques (réglementaires, climatiques, réputationnels), une optimisation des ressources (efficacité énergétique, économie circulaire) et une meilleure capacité à saisir les opportunités liées à la transition écologique. Pour les EEP marocains, cela signifie concrètement que la contractualisation doit inclure des indicateurs verts et sociaux précis (empreinte carbone, taux d'inclusion, impact territorial), et que le contrôle de gestion doit être capable de les suivre avec la même rigueur, la même fiabilité et la même fréquence que les indicateurs financiers traditionnels.

5. Analyses et Discussions : Vers une Synthèse Intégrative

5.1 L'Impact Ambivalent de la Contractualisation sur la Performance Financière

L'analyse croisée de la littérature révèle une relation nuancée et parfois ambivalente entre contractualisation et performance financière. Si les contrats de performance permettent indéniablement de clarifier les objectifs, de donner de la visibilité aux managers et de rationaliser les dépenses, leur impact direct et mécanique sur la rentabilité financière des EEP n'est pas toujours automatique ni immédiat. Plusieurs facteurs modérateurs critiques entrent en jeu : la qualité et la symétrie de la négociation initiale, le réalisme et la pertinence des objectifs fixés, et surtout, la capacité de l'État à honorer ses propres engagements financiers et institutionnels (versement des subventions à temps, libération du capital, autorisations administratives, stabilité tarifaire).

Au Maroc, les rapports successifs de la Cour des Comptes ont souvent pointé du doigt le non-respect des engagements réciproques comme un frein majeur à l'efficacité des générations précédentes de contrats-programmes. Les retards de paiement de l'État, en particulier, ont souvent fragilisé la trésorerie des EEP, compromettant leurs programmes d'investissement et leur équilibre financier, malgré les efforts de gestion interne. La nouvelle génération de contrats, encadrée par l'ANGSPE et la Loi 50-21, tente de pallier ces défauts structurels en renforçant les mécanismes de suivi, en instituant des comités de pilotage plus réactifs et en liant plus

étroitement les transferts financiers à la réalisation d'objectifs mesurables. L'enjeu est de passer d'une "contractualisation de façade" ou administrative à une "contractualisation engageante" et responsabilisante pour les deux parties.

Cette difficulté s'éclaire à la lumière de la théorie des contrats incomplets (Hart, 1995). Il est impossible de tout prévoir dans un contrat-programme pluriannuel. Cette incomplétude laisse une marge de manœuvre qui peut être exploitée par des comportements opportunistes (réduction de la qualité pour atteindre les coûts). C'est ici que le contrôle de gestion doit intervenir pour vérifier la réalité substantielle de la performance au-delà de l'affichage comptable

De plus, la littérature met en garde contre une vision court-termiste de la performance. La soutenabilité financière ne doit pas être confondue avec la simple réduction des coûts (cost-cutting) ou l'austérité budgétaire aveugle. Une focalisation excessive sur la réduction des charges peut dégrader l'outil de production, réduire la qualité de service et obérer la performance future. Le contrôle de gestion doit donc éclairer les arbitrages complexes entre équilibre financier à court terme et investissement productif à long terme, conformément aux orientations de la PAE sur la dynamisation de l'investissement et la création de valeur durable.

5.2 Le Contrôle de Gestion : Un Outil de Légitimation, d'Instrumentation et de Changement

Au-delà de sa fonction technique de mesure, le contrôle de gestion joue un rôle sociologique et politique majeur dans les EEP.

Fonction de légitimation : Il sert d'outil de légitimation vis-à-vis des parties prenantes externes (bailleurs de fonds internationaux, marchés financiers, citoyens, tutelle). En produisant des indicateurs conformes aux standards internationaux (normes IFRS/IPSAS, reporting ESG standardisé), les EEP démontrent leur "bonne gestion", leur modernité et leur transparence. Cela renforce leur crédibilité institutionnelle, facilite leur accès aux financements (notamment les financements verts) et justifie leur autonomie.

Fonction d'instrumentation et de changement : En interne, le contrôle de gestion est un puissant vecteur de changement culturel et organisationnel. L'introduction et l'usage intensif d'outils comme la comptabilité analytique (pour connaître les coûts réels), le contrôle budgétaire (pour responsabiliser sur les ressources) ou les tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard - pour piloter la stratégie) obligent les managers publics à modifier leurs routines, à adopter un langage commun axé sur la performance et à intégrer la dimension économique dans leurs prises de décision quotidiennes. C'est ce que certains auteurs appellent l' "instrumentation de l'action publique" : les outils de gestion ne sont pas neutres, ils structurent l'action et la pensée.

Cependant, cette transformation ne va pas sans résistances ni effets pervers. La littérature identifie des risques de "découplage" (les outils sont mis en place formellement pour satisfaire la tutelle, mais peu utilisés réellement pour le pilotage interne) ou de rejet si le système est perçu comme un instrument de surveillance punitive, de contrôle policier ou de pure réduction des coûts, plutôt que comme un outil d'aide au pilotage et à la décision. Pour réussir, le déploiement du contrôle de gestion doit s'accompagner d'une véritable démarche de conduite du changement, de formation des acteurs et d'une adaptation aux spécificités culturelles et aux missions de service public de l'organisation.

5.3 Les Défis Opérationnels de l'Intégration des Indicateurs ESG

L'un des défis majeurs identifiés dans cette revue pour les années à venir est l'intégration opérationnelle des objectifs de développement durable (ODD) et des critères ESG dans les systèmes de pilotage quotidiens. Si le discours stratégique est clair et volontariste au Maroc (cf. PAE, Loi-cadre 50-21, engagements climatiques du Royaume), la traduction de ces ambitions en indicateurs de gestion pilotables reste un chantier complexe en cours de déploiement.

Les EEP marocains doivent développer des "Green Balanced Scorecards" (tableaux de bord verts) ou des systèmes de comptabilité environnementale pour suivre leur empreinte carbone, leur efficacité énergétique, leur consommation d'eau ou leur impact social (création d'emplois, parité, développement local). Cela nécessite de nouvelles compétences pour les contrôleurs de gestion (qui doivent sortir du pur financier), une refonte des systèmes d'information (pour capter la donnée extra-financière) et une évolution des mentalités.

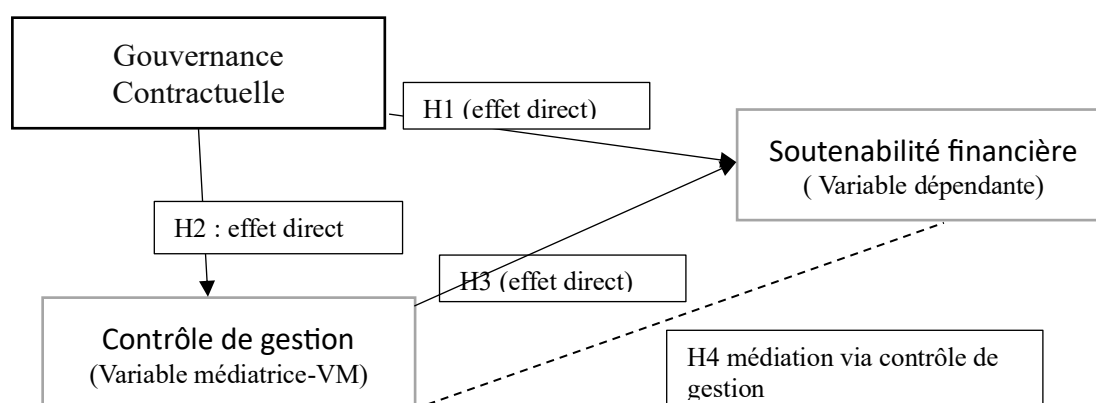
La recherche montre que les organisations qui réussissent cette intégration sont celles qui parviennent à aligner leurs systèmes de récompense et d'incitation (primes, promotions, évaluation des dirigeants) sur ces nouveaux objectifs extra-financiers, et non plus seulement sur les résultats budgétaires. Si la performance environnementale ne compte pas pour l'évaluation du manager, elle restera secondaire.

L'ANGSPE joue un rôle clé d'impulsion et de normalisation en la matière, en standardisant les exigences de reporting ESG pour le portefeuille public et en favorisant le partage de bonnes pratiques entre EEP. Le lancement d'initiatives comme le label "GUIDE" pour l'excellence de la gouvernance est un exemple concret de cette volonté d'institutionnaliser ces nouvelles normes de performance globale et de créer une émulation positive entre les établissements.

5.4 Modèle conceptuel :

Ce modèle conceptuel repose sur l'articulation entre la gouvernance contractuelle, le contrôle de gestion et la soutenabilité financière des établissements publics, en s'appuyant sur les fondements de la théorie de l'agence et de la théorie des parties prenantes. Dans la perspective de futurs travaux empiriques, nous formulons ici des hypothèses de recherche basées sur cette revue de littérature. Cet article conceptuel vise ainsi à construire le cadre théorique qui sera testé ultérieurement. L'objectif est de comprendre comment la gouvernance contractuelle influence la soutenabilité financière, directement et indirectement à travers le contrôle de gestion

Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche



Élaboré par nos soins

6. Conclusion, Perspectives et Recommandations

La réforme des EEP au Maroc, incarnée par la loi-cadre 50-21, la création de l'ANGSPE et la nouvelle Politique Actionnariale de l'État, constitue un terrain de recherche fertile et passionnant pour les sciences de gestion. Elle met en lumière la nécessaire modernisation des outils de pilotage public pour répondre aux défis complexes de la soutenabilité financière, de l'efficacité économique et de la responsabilité sociale et environnementale.

Ce rapport a permis d'établir, à travers une analyse approfondie de la littérature et du contexte institutionnel, que le contrôle de gestion n'est pas un simple accessoire technique ou administratif de cette réforme. Il est un levier central, un "médiateur" indispensable de sa réussite. En tant qu'interface entre la gouvernance contractuelle (la stratégie de l'État) et la réalité opérationnelle (l'action de l'EEP), il permet d'aligner les intérêts, de légitimer l'action publique, de piloter la performance et d'accompagner la transformation durable des organisations.

Cependant, la littérature souligne avec force que ce potentiel ne se réalise pas automatiquement. Il dépend de la capacité des acteurs publics à s'approprier ces outils, à dépasser la "bureaucratie de la performance" (le reporting pour le reporting) pour aller vers un véritable pilotage stratégique, et à intégrer de manière cohérente et équilibrée les dimensions financières et extra-financières. Le risque est grand de voir se développer des systèmes de contrôle sophistiqués mais déconnectés de la réalité du terrain ou des missions de service public.

Perspectives de recherche : Pour les travaux futurs, il serait particulièrement pertinent de mener des études de cas longitudinales et approfondies au sein d'EEP stratégiques ayant signé les nouveaux contrats-programmes de l'ère ANGSPÉ (ex: OCP, ONEE, RAM, ADM). L'objectif serait d'observer *in situ* comment le contrôle de gestion évolue, comment les indicateurs sont négociés et utilisés, et comment ils influencent concrètement les décisions d'investissement et de gestion au quotidien. L'analyse de l'impact de la digitalisation et des systèmes ERP sur ces processus constitue également une voie de recherche prometteuse.

Références

- (1). Alcouffe, S., & Malleret, V. (2004). Les fondements conceptuels de l'ABC « à la française ». Comptabilité - Contrôle - Audit, 10(2), 155-178.
- (2). Anthony, R. N., & Young, D. W. (2019). Management control in nonprofit organizations (10e éd.). McGraw-Hill Education.
- (3). Bartoli, A. (1997). Le management dans les organisations publiques. Dunod.
- (4). Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system. Public Administration, 84(3), 517-538.
- (5). Bouckaert, G., & Pollitt, C. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press.
- (6). Bouquin, H. (2011). Le contrôle de gestion (10e éd.). Presses Universitaires de France.
- (7). Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, 269, 61-66.
- (8). Brousseau, E., & Glachant, J.-M. (2000). The Economics of Contracts: Theories and Applications. Cambridge University Press.
- (9). Bulletin Officiel. (2021). Loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. Royaume du Maroc.
- (10). Charpentier, M., & Grandjean, P. (1998). Secteur public et contrôle de gestion : Pratiques, enjeux et limites. Éditions d'Organisation.
- (11). Cour des Comptes. (2020). Rapport annuel sur le secteur des Établissements et Entreprises Publics au Maroc. Rabat.
- (12). Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. International Journal of Project Management, 22(1), 19-31.
- (13). Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges. Journal of the Academy of Marketing Science, 33(2), 217-234.

- (14). Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- (15). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (16). Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et Management Public*, 4(2), 89-123.
- (17). Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- (18). Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford University Press.
- (19). Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- (20). International Monetary Fund. (2021). *Fiscal Monitor: Strengthening the Credibility of Public Finances*. <https://www.imf.org/en/Publications/FM>
- (21). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- (22). Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1980-2020. *European Accounting Review*, 28(5), 799-811.
- (23). Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., & Xu, X. (2015). The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1714-1723.
- (24). Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- (25). Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- (26). Marion, A., Asquin, A., & Everaere, C. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*. Dunod.
- (27). Meyssonier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les services publics communaux ? *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 21(2), 13-38.
- (28). Ministère de l'Économie et des Finances. (2012). *Guide méthodologique de la contractualisation des relations entre l'État et les établissements et entreprises publics*. Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), Maroc.
- (29). Ministère de l'Économie et des Finances. (2024). *Circulaire relative à la Politique Actionnariale de l'État (PAE) et Décret n° 2.24.1090*. Royaume du Maroc.
- (30). Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- (31). Morales, J., & Pezet, A. (2010). Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation. *Étude ethnographique d'une entreprise du secteur de la construction*. *Sociologie du travail*, 52(1), 3-20.
- (32). OCDE. (2018). *Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial*. Éditions OCDE.
- (33). OCDE. (2020). *Government financial management and reporting in times of crisis*. OECD Publishing.
- (34). Osborne, S. P. (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- (35). Piotrowski, S. J., & Rosenbloom, D. H. (2002). Nonmission-Based Values in Results-Oriented Public Management: The Case of Freedom of Information. *Public Administration Review*, 62(6), 643-657.

- (36). Pollitt, C. (2007). New Public Management: An Overview. Dans E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Éds.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.
- (37). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4e éd.). Oxford University Press.
- (38). Project Management Institute. (2018). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6e éd.). Project Management Institute.
- (39). Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- (40). Um, K.-H., & Kim, S.-M. (2018). Collaboration and opportunism as mediators of the relationship between contract completeness and project performance. *International Journal of Project Management*, 36(4), 659-672.
- (41). Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- (42). Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, 43(3), 567-591.
- (43). Worthington, A. C. (2000). Cost-efficiency in Australian local government: A comparative analysis of mathematical programming and econometric approaches. *Financial Accountability & Management*, 16(3), 201-223.