

La contractualisation entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics : avantages et perspectives

Contracting between the State and Public Establishments and Enterprises : advantages and perspectives.

RGUIBI Khalid

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail
Sciences de gestion des organisations, Maroc

krgui2014@gmail.com

DRIDAT Maha

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail
Sciences de gestion des organisations, Maroc

maha.dridat@gmail.com

Date de soumission : 14/04/2021

Date d'acceptation : 22/06/2021

Pour citer cet article :

RGUIBI. K & DRIDAT. M (2021) «La contractualisation entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics : avantages et perspectives», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1» pp : 111-137.

Résumé

Le Maroc s'investit de plus en plus dans de grands chantiers de réformes économiques, sociales, écologiques et administratives, dans le but d'améliorer la qualité de ses prestations publiques et reconforter son classement dans le monde en matière d'indicateurs socioéconomiques et de développement humain. En effet, de grandes rénovations telles que la régionalisation avancée, la généralisation de la couverture sociale, la déconcentration administrative, la privatisation, la lutte contre la crise sanitaire de la Covid 19, avancent de manière considérable et attestent de la pertinence des choix stratégiques dont l'objectif est d'instaurer un modèle de développement moderne et intégré. C'est dans le même sens que s'inscrit l'approche contractuelle qui se développe de manière effective dans le secteur public, de pair avec la gestion axée sur les résultats et permet, par le biais de ses avantages multiples, de définir clairement les objectifs, les moyens nécessaires ainsi que les engagements des cocontractants à même d'atteindre efficacement les résultats souhaités. Cet article expose de manière concise la définition et les catégories des contrats, présente le processus de contractualisation au sein des **établissements et entreprises publics** et propose des recommandations pour l'élaboration d'une politique de **contractualisation**.

Mots clés : Contractualisation ; Etablissements et Entreprises Publics.

Abstract

Morocco has invested considerably in major economic, social, ecological and administrative projects, in order to improve the quality of its public services and strengthen its ranking in the world in terms of socioeconomic indicators and human development. Indeed, major renovations such as the advanced regionalization, generalization of social coverage, administrative devolution, privatization, the politic against the Covid 19, are progressing in a serious way and attest to the relevance of the strategic choices to establish a modern and integrated development model. The **Contractualization**, which is being effectively developed in the public sector, is in line with results-based management and allows, through its multiple advantages, to clearly define the objectives, the necessary means and the commitments of the co-contractors in order to effectively achieve the desired results. This article concisely outlines the definition and categories of contracts, presents the contracting process in **public establishments and enterprises**, and proposes recommendations for the development of a contracting policy.

Keywords : Contractualization ; Public Establishments and Enterprises.

Introduction

Les Etablissements et Entreprises Publics (EEP) sont des institutions de l'Etat dont l'objectif consiste en l'exécution et l'application des stratégies et politiques publiques à même d'améliorer les conditions économiques et sociales des citoyens et rehausser le niveau de développement du pays de manière générale. Dans ce sens et pour garantir une meilleure exécution de ces stratégies, les EEP ont souvent recours à l'approche contractuelle comme solution moderne et efficace aux aléas du fonctionnement des services publics.

« La contractualisation entre l'État et les régions demeure la clé de voûte pour la mise en œuvre de la régionalisation avancée, ainsi qu'un nouveau modèle de gouvernance et un mécanisme pour concrétiser les principes de convergence ».

« Conscient de l'importance de la phase de mise œuvre de la régionalisation avancée, le département de tutelle a veillé sur la poursuite de l'application de ce chantier structurel et sur la consécration des mécanismes de développement territorial conformément aux principes d'intégration, de partenariat, d'efficacité et de durabilité. De telle sorte que la contractualisation entre l'État et les régions est devenue la clé de voûte pour la mise en œuvre de ce projet, et un mécanisme pour la concrétisation des principes de convergence et de coordination ».¹

Ministre de l'Intérieur, Abdelouafi LAFTIT.

En effet, la contractualisation s'impose comme élément essentiel à la mise en œuvre des politiques publiques entre l'Etat et ses partenaires. Sa mise en œuvre doit aller de pair avec la charte de la déconcentration administrative. Les deux s'inscrivent dans le grand chantier de la régionalisation avancée et jouent un rôle important pour clarifier les objectifs stratégiques et activer les relations entre l'État et les régions.

Dans le même rang que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et le Management orienté vers les Objectifs, la contractualisation est devenue nécessaire et systématique dans plusieurs secteurs, notamment dans les pays en développement et à revenus moyens. Après qu'elle ait été utilisée comme outil d'exception pour résoudre certains problèmes conjoncturels, aujourd'hui, elle est devenue une partie intégrante du fonctionnement de plusieurs systèmes (domaines et stratégies socioéconomiques, travaux publics...).

L'approche contractuelle permet également de s'adapter aux changements et aux exigences des différents acteurs. Sur le plan financier, depuis l'adoption de la nouvelle constitution de 2011,

¹ Article MAP du 03/11/2020, consulté le 25/11/2020.

la budgétisation axée sur les résultats a été mise en place pour atteindre une efficacité budgétaire publique, alléger la pression budgétaire, rationaliser l'utilisation des deniers publics et assurer la clarté des stratégies. Dans ce sens, la LOF² vise également à encourager la logique managériale orientée vers les résultats et la performance au sein de l'administration publique marocaine, afin d'améliorer les processus de pilotage et de décision quant à l'exécution et le déploiement des politiques publiques (Youssef.S et Jafi.H. 2021).

Nombreux domaines peuvent faire l'objet de contractualisation, les plus courants sont les mises en œuvre des stratégies socioéconomiques et d'accompagnement et de développement du territoire. Les modalités des partenariats peuvent être proposées à l'initiative des ministères ou des départements de tutelle et consultées par les partenaires en l'occurrence les régions. Aussi, le secteur des politiques sociales et de développement humain doivent prendre part des approches contractuelles pour réaliser un impact large sur les populations notamment en termes de gouvernance et d'efficience. « C'est l'action publique qui se contractualise » (Gaudin J.P., 1996).

Ainsi, il convient de concourir à la dynamique socioéconomique évolutive du pays et « permettre d'impacter positivement les performances opérationnelles et managerielles du portefeuille public grâce aux apports de la démarche contractuelle dans la modernisation de la gestion des EEP, la rationalisation de leurs dépenses, la pérennisation de leur modèle économique, l'amélioration de leur mode de gouvernance et la reddition des comptes » (Direction des EEP et de la privatisation).

Par ailleurs, le processus de contractualisation est une activité qu'il faut optimiser et mener dans la concertation totale entre les parties concernées. Il contribue également à instaurer une transparence dans les engagements et le financement, et garantir la pérennité et la viabilité des activités. Ainsi, notre problématique peut être formulée comme suit : « *Comment se décline donc le processus de contractualisation au sein des EEP ? Quels avantages et quelles recommandations pour une contractualisation plus efficace et qui permet d'atteindre les résultats souhaités ?* »

A cet effet, l'article suivant présentera les différents aspects liés à la contractualisation et les contrats et leur typologie, dans un premier temps. Dans un deuxième temps, sera décliné le processus de contractualisation comme adapté par les établissements publics. Ensuite, nous montreront comment ces EEP pourraient se servir de la contractualisation pour la mise en œuvre

² Loi Organique des Finances.

des politiques publiques. Après, nous allons énumérer les avantages de la contractualisation. Enfin, nous allons proposer des recommandations pour l'élaboration d'une politique de contractualisation.

1. Notion du contrat et objectifs de la contractualisation

Les relations entre l'Etat et ses partenaires publics sont caractérisées par des actes unilatéraux. Ces derniers tirent leur vocation du caractère juridique qui encadre cette relation unilatérale basée sur le consentement, seul, de l'auteur de l'acte qui s'engage à accomplir son rôle uniquement. Tandis que le secteur privé fait souvent appel aux contrats comme un instrument juridique qui s'adapte mieux à ses objectifs en termes de coûts et de moyens.

Néanmoins, aujourd'hui la contractualisation s'est installée dans le secteur public et gagne du terrain suite au recours des organes publics aux contrats pour rentabiliser leurs progrès et atteindre efficacement leurs objectifs dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques. Aussi, cela permet une meilleure consolidation de l'intérêt général, la satisfaction du citoyen-usager et une activité plus efficace de l'administration. Cette technique est souple, pratique et permet de prendre en considération les enjeux économiques existants.

Ce concept remonte également dans l'histoire car les historiens ont mis en avant l'idée du contrat social qui affirmait que le souverain offrait certains privilèges à ses vassaux (hommes considérés comme inférieurs au souverain), en contrepartie de leur allégeance et par le biais de pactes – Contrats écrits. C'est un moyen par lequel ce même souverain détenait un pouvoir important sur ses sujets : C'est le sens du contrat social (Hobbes, 1996).

Ce type de contrat dit social est caractérisé par son effet inclusif, car il est destiné à l'ensemble du peuple et gagne en légitimité, il est l'interaction de l'Etat et de la loi. Aussi, ce type de contrat est une source de solidarité sociale. En revanche, le contrat juridique et de source juridique ou réglementaire est destiné à satisfaire les besoins propres de l'individu (Cumyn, 2006).

Par ailleurs, Léon Bourgeois a caractérisé le contrat comme « la base définitive du droit humain ». A cette époque, le contrat était considéré comme « libérateur » de l'homme (Supiot, A.).

Le contrat est défini, de manière générale, comme un acte écrit qui retrace les engagements et les responsabilités à honorer par deux ou plusieurs parties, ainsi que les contreparties à prévoir. C'est un compromis résultant de la négociation des cocontractants et qui améliore le rendement en matière économique et managériale de l'administration publique, et renforce ainsi l'efficacité et la qualité des services publics. "Le contrat s'est imposé comme la procédure de

droit commun de coordination et de coopération entre l'Etat et les collectivités locales » (Marcou, G. 1999).

« Le contrat contribue à réduire l'asymétrie de l'information existant généralement entre le service actif et le service chargé de sa tutelle ou de son encadrement hiérarchique » (Collange G. & Demangel P. & Poinsard R., 2006,13).

« En effet, l'un des principes fondamentaux pour la réussite de la contractualisation en général [...] réside dans la transparence des informations partagées. Assoir un partenariat sur des informations crédibles et pertinentes permet de conférer plus de visibilité stratégique pour prévoir l'avenir » (MEF. 2012).

De même, la contractualisation peut être considérée comme un outil de formalisation des relations de coordination entre l'administration publique centrale et les services déconcentrés, et qui pourrait contribuer au passage à une logique de résultats.

A partir de ces explications, nous pourrions dire que la notion de contract est devant une multitude de définitions et d'expressions ; elle est l'aboutissement d'un long chemin qui montre le développement de ce concept.

1.1. La contractualisation : Objectifs opérationnels recherchés

Au Maroc, l'approche contractuelle a été déployée et généralisée davantage à partir de l'année 2012, grâce à la mise en place et l'adoption du Code des Bonnes Pratiques de Gouvernance (CBPG) par les Etablissements et Entreprises publics (EEP). Ainsi, la contractualisation est devenue nécessaire à la mise en œuvre des stratégies publiques et gouvernementales dans le but de répondre à plusieurs exigences de développement et d'exécution (Benabdelhadi & Kharbouche, 2017). Dans ce sens, nous citons les objectifs suivants :

- Planification et vision claires (stratégiques et pluriannuelles) ;
- Fixation des délais d'atteinte des objectifs permettant de minimiser les longues attentes pour la réalisation des projets ;
- Délimitation des responsabilités et engagement des parties contractantes ;
- Adoption d'une logique de résultats et de transparence, à travers la mise en place d'une approche objectifs-résultats-responsabilisation- reddition des comptes ;
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce au système de Reporting ;

Par ailleurs, les contrats programmes signés avec les EEP permettent à ces derniers de réaliser en parallèle leurs objectifs de performance et s'accommoder avec leurs orientations stratégiques. Aussi, cela permet à ces organismes de présenter et encourager la réalisation de leur modèle de développement selon les mesures de performance requises, car le suivi de la

performance vise à orienter la prise de décision vers une atteinte des résultats plus avancés, définit les interventions avec précision, et avance des appréciations sur le degré et la qualité de réalisation des actions amélioratives à entreprendre, tout en se méfiant des dysfonctionnements à éviter (Youssef.S et Jafi .H. 2021).

De surcroît, le processus de réalisation des objectifs implique le suivi de plusieurs indicateurs de performance et d'impact : modes de financement, déboursement, engagement, émission, emprunt, ... en fonction de la durée du contrat.

La contractualisation est un acte qui permet aux parties concernées de profiter d'une certaine marge de manœuvre et de responsabilité dans leurs actions, car elles seront impliquées dans la prise de décisions et associées dans la détermination des objectifs stratégiques et globaux. L'objectif est d'instaurer une démarche constructive et contractuelle articulée autour de la vocation du contrat, des objectifs, de l'impact, de la performance et la mesure de résultats.

2. Classification et catégories des contrats

2.1. Classification des contrats

Au Maroc, le Dahir des Obligations et Contrats (DOC) n'a prévu aucune classification des contrats. C'est la doctrine qui prévoit certaines typologies pour clarifier ce point. Elle met en avant des classifications selon le mode de formation, la relation entre les parties contractantes, les avantages du contrat, le mode d'exécution, et autres.

Tandis qu'en France, il existe plusieurs classifications des contrats, qui sont généralement inspirées du Code Civil et la doctrine : classification selon le type, selon le mode de formation et selon l'objet.

2.1.1. Selon le Type :

- Contrat nommé : C'est un type de contrat définissant des opérations telles que le prêt, la vente immobilière, et autres, et qui peut être fait par acte authentique ou sous seing privé. Ces contrats sont soumis à des règles générales et particulières établies par les lois relatives au commerce.

- Contrat innommé : Le contrat innommé ne fait l'objet d'aucun régime spécifique. Son régime est souvent fixé par la jurisprudence ou des normes législatives (exemple : le contrat d'abonnement ou le crédit de bail) ;

- Contrat principal : c'est un contrat dont le but est d'obtenir un résultat, il est indépendant de tout acte juridique.

- Contrat accessoire : c'est un contrat attribué au contrat principal, et en est afférent ;

- Contrat intuitu personae : ce type de contrat prend en compte les qualités personnelles de la personne contractante, et c'est seulement cette personne qui pourrait l'exécuter ou en bénéficier. Ce type de contrat est frappé de nullité en cas d'erreur sur la personne ou lorsqu'elle décède.

2.1.2. Selon le mode de formation :

- Contrat consensuel : c'est un contrat qui est formé à partir du simple consentement des parties contractantes.
- Contrat solennel : Ce type de contrat est conditionné par des formalités et assujetti à des formes spécifiques. Quatre types de contrats solennels existent en France : mariage, convention constitutive d'hypothèque, donation, subrogation consentie par le débiteur.
 - Contrat réel : il nécessite un échange du consentement ;
 - Contrat d'adhésion : C'est un type de contrat par lequel une partie domine et impose ses conditions à l'autre partie (contracter une assurance) ;
 - Contrat de gré à gré : il est conclu sur la base d'égalité entre les deux parties. Ses modalités sont discutées par les intéressés ;

2.1.3. Selon l'objet :

- Contrat synallagmatique : ce type de contrat oblige les deux parties l'une vis-à-vis de l'autre ;
- Contrat unilatéral : ce type de contrat n'exige aucune réciprocité dans l'engagement d'une partie envers l'autre ;
- Contrat à exécution instantanée : les obligations relatives à ce type de contrat ne sont pas étalées dans le temps, elles s'exécutent en une seule fois ;
- Contrat à exécution successive : l'exécution de ce type de contrat est étalée dans le temps ;
- Contrat à durée déterminée : la durée d'exécution de ce contrat est prévue et mentionnée lors de sa signature ou sa conclusion. Il peut être reconduit et les parties continuent à l'exécuter, il s'agit de la tacite reconduction (vers à un CDI) ;
- Contrat à durée indéterminée : il s'agit du contrat dont la durée de réalisation n'est pas précisée lors de sa conclusion ;
- Contrat à titre onéreux : ce type de contrat nécessite une contrepartie, par exemple contrat de vente ;

- Contrat à titre gratuit : ce contrat n'impose aucune contrepartie entre les deux parties (cas de dons). (Zara, G.).
- Il est à noter qu'un contrat peut combiner plusieurs types. Par exemple, un contrat à la fois nommé et à titre onéreux. (El Hatimi, L).

2.2. Catégories de Contrats

C'est en fonction des activités de développement et des engagements pouvant mener à la réalisation des objectifs escomptés et des résultats assignés que deux catégories de contrats peuvent être distingués : les contrats-programmes et les contrats de développement.

2.2.1. Le Contrat - Programme :

Il s'agit de l'acte passé entre l'Etat (par le biais du MEFRA³) et l'autorité de l'Etablissement ou l'Entreprise Public (EEP) concerné, afin de concrétiser des services d'intérêt général en se basant sur la mutualisation des engagements mis en place. Chaque contrat-programme prend en considération la pluri-annualité, les objectifs et les résultats, les responsabilités, le suivi et l'évaluation. C'est une notion consacrée par la loi n° 69-00 qui la définit et présente, en plus de ses caractéristiques, les aspects juridiques de contrôle financier et de la relation entre l'Etat et les EEP. Le contrat programme permet ainsi de procéder à la révision et la consolidation des réalisations et des performances dans tous les domaines. Il est à noter que dans les contrats-programmes liant l'Etat aux EEP, ces derniers sont soumis à des contrôles d'accompagnement, de performance, et de dépenses (budget) en concertation avec le MEFRA.

Aussi, les contrats-programmes prévoient des articles afférents aux délais de réalisation des activités, les budgets à mobiliser par chaque partenaire ainsi que le contrôle et évaluation des projets entre l'Etat et les régions. Grâce à la contractualisation, les activités entreprises sont bien définies et exécutées évitant ainsi le chevauchement éventuel des tâches en cas de multiples acteurs.

2.2.2. Le Contrat de développement :

Les contrats de développement ont pour objectif principal l'accompagnement des EEP dans leur propre évolution au niveau interne. Ils privilégient l'assistance et le soutien dans des domaines liés à l'activité de l'organisme, la gestion au niveau interne, gestion des risques, ... afin de pouvoir renforcer et améliorer la position stratégique et financière de l'organisation. Ce type est souvent utilisé lors de la réalisation des projets structurants, opérations de restructuration et de consolidation.

³ Ministère de l'Economie, des Finances et la Réforme de l'Administration.

C'est par le biais des contrats de développement que l'Etat entreprend de grands projets dans des domaines variés tels que les infrastructures, les équipements de base, les structures sanitaires, le développement économique, la recherche, etc. L'utilisation de ces contrats permet d'atteindre les objectifs globaux consignés par les cocontractants.

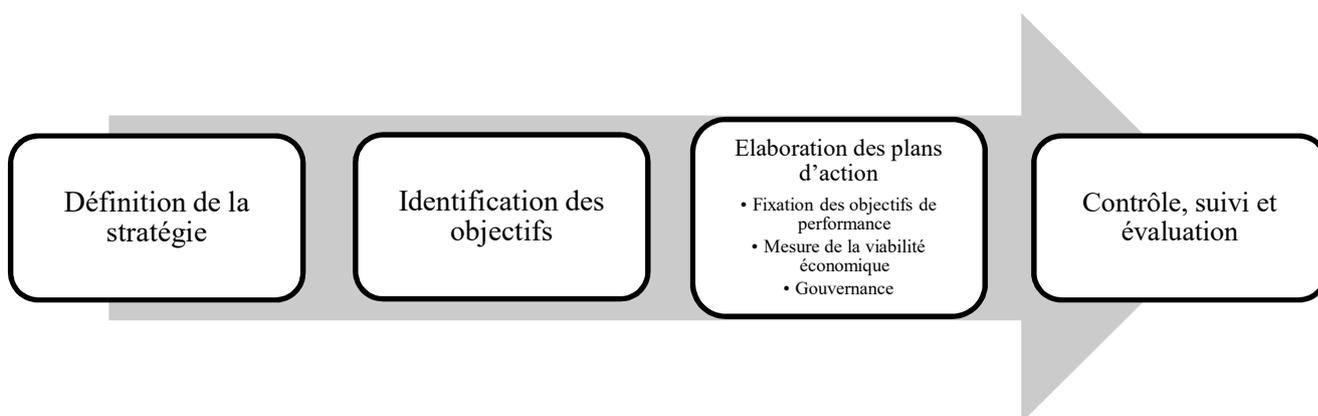
3. Le processus de contractualisation au sein de l'administration publique : de la logique de moyens à la logique de résultats

3.1. La contractualisation au sein des services de l'Etat : Les conditions d'élaboration du contrat

Dans l'absolu, il convient de rappeler qu'il n'existe aucun processus universel de contractualisation reconnu par tous les organes. Chaque démarche dépend du contexte de chaque établissement ou organisme et de sa capacité stratégique et opérationnelle à réaliser les objectifs demandés. Mais, il importe de noter que cette démarche est forcément participative et intégrée. La première phase consiste à définir une vision d'ensemble claire et stratégique de l'organisme en question, et fixer les objectifs primordiaux. Dans une deuxième phase, les orientations stratégiques seront déclinées en plans d'action plus pratiques et réalisables à court et moyen termes ;

Néanmoins, il faut veiller à la corrélation et la cohérence entre les objectifs discutés et les démarches stratégiques déjà mises en place par le pouvoir gouvernemental. Aussi, les moyens nécessaires doivent être mobilisés : technologie nécessaire, ressources financières, techniques, humaines, ... tout en respectant les principes de la bonne gouvernance. Le schéma ci-après résume ce processus contractuel :

Figure N°1 : Processus de contractualisation



Source : Guide méthodologique de la contractualisation des relations entre l'Etat et les établissements et entreprises publics. Ministère de l'Economie et des Finances, Maroc. (2012).

➤ **Les parties concernées par le contrat :**

Les parties signataires du contrat ne sont pas les seules impliquées dans le contrat.

a) La première partie : définit les objectifs généraux, la stratégie à suivre pour l'atteinte des résultats fixés ainsi que les moyens à déployer (Ministères, Organisation privée, ...).

b) La deuxième partie : exécute les clauses du contrat et fait en sorte de réaliser les résultats définis par la première partie.

c) La troisième partie : met en place les moyens financiers nécessaires pour mener le contrat comme prévu, et est souvent le Ministère des finances responsable du budget.

➤ **Les préalables d'un contrat**

• *La définition de la stratégie et des objectifs :*

La première étape à l'élaboration du contrat est la définition claire et précise de la stratégie globale. Elle doit être inspirée des politiques publiques déjà mises en œuvre, et en phase avec les réformes en cours. De même, les objectifs (quantitatifs et qualitatifs) doivent être clairement identifiés en considérant les moyens nécessaires pour les atteindre afin de garantir un degré d'efficacité important. Ensuite, il est nécessaire de fixer les délais de réalisation sur les plans d'action car le budget temps est crucial à cette étape. Dans l'ensemble, le contrat est réalisé dans la perspective d'être respecté par ses signataires (Lahrache, H. 2007).

• *L'identification des moyens nécessaires*

La désignation et la fixation des moyens est une condition sine qua none à la réalisation des objectifs. C'est une partie intégrante de chaque contrat. C'est en fonction de ces moyens que les plans d'action peuvent être définis en termes de temps et de contenu.

Les moyens nécessaires à la contractualisation peuvent prendre la forme de ressources humaines, matérielles, financières, techniques et technologiques. Dans le cas où les moyens mis à disposition pour le contrat ne suffisent pas, il y a lieu de recourir à une renégociation ou l'établissement d'un avenant au contrat initial. Aussi, lorsque les parties contractantes ne peuvent pas réaliser les objectifs préalablement définis, une analyse de la situation doit être menée. Elle peut conduire, le cas échéant, à une renégociation des termes du contrat et une révision des délais impartis (Lahrache, H. 2007).

• *L'efficacité de la démarche contractuelle :*

Les plans d'action sont des instruments permettant plus de visibilité (projection dans l'avenir) et ont pour but de déterminer les grandes étapes d'un contrat, traduire les choix des moyens de mise en œuvre, et inclure une évaluation brève et rapide des risques éventuels.

Le contrat contient, de manière générale, les éléments suivants :

- Présentation succincte et état des lieux ;
- Objectifs ;
- Présentation du plan d'actions ;
- Les moyens nécessaires ;
- Démarche de suivi de l'exécution ;
- Article de révision ;
- Aléas et sanctions.

Il convient de signaler que, avant toute signature de contrat, une négociation de ses principales clauses est tenue entre les parties contractantes. Cette négociation est l'élément qui motive les intérêts des protagonistes qui recherchent une satisfaction de leurs attentes. Ainsi, et pour l'élaboration du contrat, il n'existe pas de modèle universel ou de procédure type. Il est nécessaire de prendre en considération les apports et les recommandations de chacune des parties. D'ailleurs, l'établissement de contrats doit être adapté à chaque situation et aux différents scénarii possibles. Dans ce sens, la communication est primordiale afin de garantir la fluidité et la transparence des activités menées et créer une confiance entre les parties concernées.

Dans le cas où les responsables décident d'avoir recours à des consultants externes. Ces derniers doivent respecter les engagements de chaque partie et garantir l'objectivité demandée.

- *Le contrôle de gestion :*

Le suivi est un élément prépondérant dans le champ de la contractualisation. A l'occasion de chaque contrat, un processus de suivi et de contrôle doit être instauré. Le suivi des réalisations est le seul moyen de connaître et mesurer le progrès réalisé et le taux d'atteinte des résultats définis dans le contrat. Ainsi, son adoption dès le départ est essentielle (Lahrache, H. 2007).

Le contrôle de gestion permet donc de créer une conformité aux règlements, aux normes et procédures afin de produire des rapports et états financiers exacts et fiables. Aussi, il permet de mesurer les écarts et entamer des rectifications si nécessaires (A. El Gadi, 2001).

Pratiquement, le contrôle de gestion, instauré par les responsables durant les différentes phases d'exécution des projets publics, peut combiner entre le contrôle interne et le contrôle externe qui modifient positivement les méthodes de travail. Il propose également de mettre en place des outils d'évaluation de la performance, d'efficacité et d'efficience. C'est un instrument de pilotage et de mesure à la fois, d'ailleurs « On ne pilote que ce que l'on mesure », ou dit autrement « ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré ».

Aussi, l'évaluation des politiques publiques peut-être d'ordre qualitatif dans le mesure où elle vérifie la pertinence des objectifs en fonction des résultats voulus, et d'ordre quantitatif car l'instauration du système de contrôle de gestion au sein des établissements publics marocains vise à encourager la mise en œuvre et l'exécution des politiques publiques, en s'assurant de l'adéquation entre les moyens engagés et les objectifs poursuivis, et partant faciliter la mesure de la performance (Ennesraoui.D & Rdait.A, 2021). A ce stade, la contractualisation s'avère être un moyen efficace afin d'améliorer la gestion des établissements publics, tout en créant un équilibre entre les ressources à déployer et les objectifs fixés. Cette efficacité est plus représentée dans le cas des engagements budgétaires et la gestion des crédits (Moussebbih A, 2017).

- *Le suivi d'exécution du contrat :*

Le suivi de réalisation du contrat est essentiel. Appuyé par une démarche et des outils propres au contrôle de gestion, le suivi du contrat prévoit un rapport annuel de réalisation ainsi qu'une analyse des écarts obtenus à la fin d'une période donnée, rédigé par le service gestionnaire. Ce rapport peut être composé d'une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs de départ fixés, tout en mesurant l'impact, la qualité des services réalisés au profit des citoyens, ainsi que la performance globale du service et le détail sur la consommation des moyens, afin de mesurer l'efficience des actions menées.

C'est ainsi que la mise en place d'un système de suivi est devenue inévitable dans le but de réussir la démarche de performance globale de l'administration publique au Maroc. Il sert à renseigner, collecter, mesurer et analyser la performance de chaque organisme, et rendre compte de la gestion, du fonctionnement et de la performance globale (Ennesraoui.D & Rdait.A, 2021).

L'établissement d'un contrat passe par les étapes suivantes :

a) Situation de départ : Etat des lieux et diagnostic : chaque contrat devrait apporter les éléments essentiels aux services demandés et analyser l'ensemble des activités en question. Ce travail doit être réalisé par les différentes parties du contrat.

b) Etablissement du contrat : l'état des lieux sert de base à l'établissement effectif du contrat, eu égard à la situation de référence et les objectifs du départ. Aussi, une analyse des forces/faiblesses/opportunités/menaces doit être prévue, afin de garantir l'efficacité et la pertinence des plans d'action.

c) Conservation du contrat : la dernière version du contrat ainsi que les autres documents nécessaires, sont automatiquement conservés et archivés.

4. Les contrats Etat-Etablissements et Entreprises Publiques (EEP) au service des politiques publiques sectorielles

« A cet égard, les institutions de l'État et les entreprises publiques doivent montrer une attitude exemplaire et agir comme un levier de développement, et non comme un frein. »

Extrait du discours Royal du 09/10/2020.

*« Dans le cadre de l'affermissement de la gouvernance des EEP et du renforcement de l'efficacité du contrôle de l'Etat sur ces entités et en réponse aux exigences de corrélation entre responsabilité et reddition des comptes, de transparence et d'efficience, le Gouvernement œuvrera à la réforme de la loi relative au contrôle financier de l'Etat sur ces entités. L'objectif est d'améliorer les mécanismes d'évaluation de leurs performances et de moduler le contrôle selon les enjeux stratégiques de ces EEP et de leurs rôles socio-économiques ». **Corrélativement, il sera procédé à la généralisation progressive de la contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP pour consacrer leur rôle en tant qu'acteurs incontournables dans la mise en œuvre des politiques sectorielles et dans la réalisation des projets structurants.***

Extrait du programme gouvernemental présenté au Parlement 19 janvier 2012.

En effet, et dans le cadre de l'amélioration de la performance globale des EEP à travers les mécanismes de la contractualisation, une circulaire du Chef de gouvernement n° 8/2013 datée du 15 mai 2013, ainsi qu'un guide méthodologique ont vu le jour afin de mettre en place une approche de généralisation de la contractualisation avec et entre les entités publiques. L'objectif ultime d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Ces avancées incitent les départements administratifs à contractualiser avec les EEP, de manière pluriannuelle et en concertation avec le département des finances (MEFRA).

C'est ainsi que « la contractualisation a connu une dynamique nouvelle permettant l'amélioration de l'architecture globale des contrats et la délimitation des engagements mutuels, qui sont devenus de plus en plus précis avec des objectifs quantifiés et évaluables. De même,

les mécanismes de suivi se sont renforcés par une évaluation régulière de l'exécution des termes contractuels et de leur impact sur la situation globale des entités concernées » (MEFRA, 2012). La mise en œuvre et l'activation de l'exécution des politiques publiques nécessitent l'intégration des EEP dans la dynamique socioéconomique de notre pays, dans la mesure où elles facilitent et garantissent la réalisation des travaux et services profitant à la communauté et aux citoyens. D'ailleurs, au Maroc, le montant d'investissement des EEP s'est fortement amélioré pour réaliser 70 MMDH par an, durant ces dernières années, et la majorité des entreprises publiques œuvrant dans le domaine commercial ou industriel telles que l'ONCF, BAM, CDG, ... ont adopté la démarche contractuelle pour l'exécution de la majorité de leurs affaires et projets.

En effet, les stratégies gouvernementales et les efforts d'investissement public en infrastructures misent de manière importante sur l'efficacité de l'engagement des EEP dans le maintien de l'équilibre économique et social, ainsi que le niveau de développement humain et le niveau de croissance inclus dans le calcul des indicateurs internationaux (en comparaison avec d'autres pays de la région MENA ou autres).

Aussi, en guise de réponse au principe de responsabilité et de reddition des comptes stipulés par la Constitution du Maroc en 2011, les relations entre l'Etat et les EEP doivent être encadrés par des contrats pluriannuels. Ces derniers permettent de définir clairement les objectifs dont la réalisation est demandée auprès de chaque partie prenante au niveau central et territorial, ainsi que les résultats à atteindre. « Dans le cadre du grand chantier de la régionalisation avancée, la région est l'échelon est le niveau optimal de cohérence globale entre les différentes structures au niveau territorial. D'ailleurs, le décret du 1er juillet 1992 portant sur la charte de la déconcentration stipule que la circonscription régionale est « l'échelon de contractualisation des programmes pluriannuels entre l'Etat et les collectivités ». (Rguibi. K & Dridat. M, 2020). C'est ainsi que leurs actions seront évaluées et la qualité des prestations offertes aux citoyens suivie et améliorée.

Pratiquement, l'approche contractuelle avec les EEP est adoptée à l'occasion de traduction des plans gouvernementaux en objectifs stratégiques, et passe par les étapes suivantes :

- Identification des objectifs globaux et fixation des objectifs opérationnels en phase avec les plans stratégiques gouvernementaux en question ;
- Opérationnalisation des stratégies ;
- Evaluation de la viabilité des EEP et leur capacité à atteindre les objectifs en question ;

- Renforcement de la capacité financière (gestion des ressources et des dépenses) et de développement ;

C'est ainsi que l'approche contractuelle triennale ou pluriannuelle ne peut être que participative, car elle rassemble l'ensemble des acteurs autour de la discussion des objectifs et permet de dresser des plans d'action prévisionnels et pluriannuels et contribuer à leur mise en œuvre (Guilhot, B. 2000), tout en exigeant la responsabilisation, la reddition des comptes et le suivi. La raison même de la contractualisation est d'agir à proximité du citoyen, à l'échelle régionale (et provinciale), dans l'objectif de renforcer l'ancrage régional et veiller à un développement territorial intégré et répondant aux attentes des citoyens.

Par là même apparaît la notion de « gouvernance » qui représente la manière dont un secteur d'activité est géré, et renvoie à un ensemble d'entités de prise de décision spécialisées que l'on appelle « Système de gouvernance », et qui incluent la structure et la dynamique globales.

Aussi, la gouvernance territoriale contribue à mettre en place un modèle d'administration politique locale reposant sur la disponibilité et la capacité des ressources humaines à gérer une localité en impliquant plusieurs acteurs locaux (Daanoune. M. & Jaouhari. L. 2021).

En effet, l'adoption d'un mode de gouvernance rénové, intégré et efficace est la clé de réussite de ces échanges entre le niveau central et territorial, et permet d'accélérer l'atteinte des résultats stratégiques de développement du pays. Il s'agit donc d'un modèle dynamique et fluctuant répondant aux exigences de l'administration publique pour assurer un rendement en phase avec les attentes des citoyens usagers.

Ajoutons à cela les principes de moralisation, de transparence et de bonne gouvernance à travers lesquels la contractualisation soutient la gestion de la chose publique, et privilégie le renforcement des appareils de l'Etat suivant les principes de l'intégrité, la transparence, la responsabilisation et la reddition des comptes, ainsi que la participation et l'intégrabilité qui favorisent l'instauration de la confiance et la communication avec les citoyens.

Dans ce sens, le rôle de l'Etat central sera renforcé et le processus d'évaluation et de contrôle veilleront sur l'atteinte des résultats, et appuieront le passage des managers et gestionnaires vers une logique de résultats, et créer une sorte de dialogue entre l'Etat et ses représentants au niveau territorial. Il va donc sans dire qu'elle permet aux différents EEP de développer et utiliser des outils de mesure de performance et adopter une culture de gestion basée sur les résultats (Skouri.A & Boussouf.Z., 2019).

Par ailleurs, avant d'entamer toute opération contractuelle, il importe d'identifier les différents centres de responsabilité, c'est-à-dire les niveaux intermédiaires de contractualisation avec le

service central. Ce centre de responsabilité est tenu par des objectifs d'efficience, d'efficacité et de performance. Il coordonne, négocie l'octroi des moyens et rapporte au niveau supérieur (Naulleau, G. 2003 : 139).

L'approche de la contractualisation a fait preuve d'efficacité dans plusieurs situations et a créé plusieurs opportunités. Toutefois, dans certains cas, la contractualisation peut mettre à l'échec des politiques publiques nationales ou territoriales si elle est utilisée de manière non professionnelle, aléatoire et qui ne tient pas compte des ressources humaines, techniques et matérielles disponibles. Elle requière donc la mise en synergie des ressources de toutes les parties concernées pour garantir un bon fonctionnement du processus. Les départements déconcentrés ou collectivités locales procèdent à la négociation et la consultation des activités pour maintenir la responsabilité et l'engagement des acteurs.

4.1. Contractualisation Vs Privatisation

La privatisation désigne le fait de transférer une activité publique au secteur privé, tout en assurant la gestion de manière proportionnelle par les personnes publiques et privées (Chevallier 2011). Ainsi, elle permet de différencier entre les SPA⁴ et les SPIC⁵ en matière de droit applicable (droit public ou droit privé). La privatisation n'annule pas les fonctions ou l'existence de l'Etat, mais elle met en avant le rôle du secteur privé qui doit s'adapter aux évolutions socioéconomiques pour satisfaire efficacement les services publics.

L'approche contractuelle est utilisée également dans le processus de privatisation des services d'intérêt général. Elle peut intervenir dans plusieurs cas et couvrir nombreux domaines publics ou privés à savoir la santé, l'éducation, les télécommunications, le conseil et l'audit, ... etc. Les contrats – programmes mettent en œuvre les grandes stratégies de développement entre l'Etat, les collectivités locales, les communes, ainsi que les acteurs privés œuvrant dans le développement territorial.

L'adoption de la contractualisation Etat vs EEP permet l'introduction des éléments de gestion du secteur privé au sein des processus stratégiques étatiques, afin de garantir des performances de gestion considérables et au même niveau des performances du secteur privé. Le contrat serait un outil de pilotage stratégique collaboratif des politiques publiques qui assure la relation entre la conception des objectifs et la réalisation de l'impact au niveau opérationnel (Benabdelhadi & Kharbouche, 2017).

⁴ Services Publics Administratifs

⁵ Services Publics Industriels et Commerciaux

Au Maroc, l'approche de la privatisation a pris une ampleur importante dans les domaines de télécommunications, de l'énergie, de la finance, l'industrie et autres. Notre pays a connu une importante vague de privatisation durant le début des années 2000, et ce grâce à des investissements nationaux et étrangers, drainés par le programme de privatisation et la loi 39-89 qui la régit.

Le discours Royal du 8 avril 1988 a aussi définis les objectifs de la privatisation :

- Attirer les fonds étrangers et moderniser l'économie du pays ;
- Impulser la politique de régionalisation ;
- Créer l'emploi et favoriser la création d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ;
- Alléger les procédures administratives et les charges budgétaires ;
- Améliorer la qualité des performances industrielle et financières des organisations ;

Par ailleurs, il est essentiel de mettre au clair cette dichotomie existante entre les deux notions de l'externalisation et la privatisation. Paul Lignières, avocat au barreau de Paris, propose la distinction suivante : la privatisation considère les services publics de façon « verticale » c'est-à-dire « sectorielle », alors que l'externalisation appréhende les activités d'un service public de façon « horizontale » ou « fonctionnelle ». « Lorsque l'État privatise, il se retire des fonctions d'opérateur d'un secteur pour n'y exercer en principe que des fonctions de réglementation et de régulation. En revanche, l'externalisation permet à l'État d'utiliser le secteur privé afin de l'assister à mettre en œuvre des activités dites régaliennes (activités de service public) » (Paul Lignières 2007). L'approche contractuelle considère les arrangements institutionnels comme une donnée du système, qu'ils soient le résultat d'un statut ou de réformes ; elle ne peut donc pas avoir pour objectif d'augmenter le nombre d'acteurs privés. Or, les réformes économiques déclenchées à partir des années 1980, ont eu pour effet de changer le rôle de l'État au sein de la société, et ont été accompagnées d'une vague de privatisation tant au niveau social qu'au niveau juridique. Par ailleurs, la portée de ces réformes et leurs retombées peuvent être estimées sur la base des valeurs nouvelles de management qui ont permis d'introduire l'approche du Nouveau Management Public dans le secteur public (Benraiss. A. & Fawzi, E., 2019).

En outre, le régime juridique des personnels des services publics est tributaire de la nature de l'établissement auquel ces personnels sont affectés d'une part, et de la nature de la fonction qu'assure cet établissement d'autre part. La privatisation des services publics, passant par la transformation des établissements publics à caractère administratif en entités publiques marchandes, suppose logiquement le changement de régime juridique du personnel de l'établissement transformé, du droit public au droit privé. Il est vrai qu'au travers d'une telle

situation exceptionnelle, le critère organique est susceptible d'être mis en cause quant à l'application du droit de la fonction publique.

5. Les avantages de la contractualisation :

L'approche contractuelle présente nombreux avantages pour le système économique et budgétaire en place, pour les parties concernées, et aussi pour l'ensemble de leurs partenaires qui verront les objectifs clairement définis et les résultats atteints efficacement.

- Visibilité et transparence accrues :

Il est à noter que tout contrat conclu, soit entre deux structures étatiques ou entre structures étatiques et un établissement privé a pour finalité de **i) permettre une large visibilité des engagements et des stratégies publiques**. En effet, au moment de l'établissement d'un contrat, les parties prenantes mettent en avant leurs objectifs, leurs moyens et les résultats qu'elles voudront atteindre. C'est ce que l'on appelle une meilleure visibilité. De plus, cela **ii) garanti un degré de transparence entre les deux signataires**, dans la mesure où le suivi des résultats, objets de contractualisation, rend l'administration plus fiable.

- Approche résultats plus ancrée :

Dans le même rythme d'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), de par sa nature, la contractualisation agit en confirmant l'approche de résultats et de progrès, tout en prévoyant les moyens nécessaires à leur réalisation quel que soit leur nature et leur provenance et en coordination avec l'ensemble des acteurs techniques.

- Responsabilité plus confirmée :

C'est en identifiant ses objectifs, ses ressources et ses moyens, que chaque acteur se sent responsable de la nécessité d'atteindre les résultats voulus. La responsabilisation des acteurs implique l'octroi de l'engagement, d'une certaine liberté de décision et de l'autonomie, tout en instaurant les règles du reporting et du suivi par les niveaux hiérarchiques supérieurs. Dans certains cas, le contenu et les clauses du contrat peuvent être négociables par les parties concernées, et la signature finale traduit leur consentement autour des engagements définis.

- Management participatif plus ancré :

Le contrat est considéré comme un outil de management participatif, dans la mesure où il permet de faire adhérer les parties concernées et les associe à la prise de décisions. Ceci est primordial au sein de l'administration ; il aide à améliorer la performance de la gestion publique et formalise de plus en plus l'ensemble des dialogues de gestion internes à l'administration.

- Progrès en termes d'objectifs et de résultats :

Comme explicité dans le point 4 de cet article, la démarche de la contractualisation permet d'élaborer des plans d'action clairs et mesurant les progrès éventuels en termes de résultats pour toutes les parties concernées par le contrat. De même, elle facilite la détection des écarts et améliore les performances de l'administration ou de l'organisation de manière générale. Toutefois, un manque de visibilité ou de convergence entre les protagonistes peut causer des freins aux progrès souhaités.

6. Recommandations pour l'élaboration d'une politique de contractualisation

L'élaboration d'une politique nationale de contractualisation passe par plusieurs étapes. Le processus qui sera décrit ci-après peut servir à n'importe quel domaine ; il est consistant et requière un savoir-faire technique considérable ainsi qu'un engagement total des parties impliquées dans l'affaire en question. Il n'existe pas un processus type ou un document de politique de contractualisation modèle, mais il est composé, principalement, des étapes suivantes :

Etape 1 : La décision et la volonté politiques

La décision et la conscience politiques de l'Etat concernant l'élaboration d'un tel document pour la contractualisation est fondamentale. Sans cette volonté étatique, le processus échouera et ne sera pas soutenu et supporté. Ce sont les départements publics qui orientent cette politique en fonction de leurs objectifs et moyens dans cette phase préalable à la contractualisation effective qui concerne les engagements. La décision politique prend en considération l'intérêt général que l'on souhaite réaliser, c'est un élément clé qui conditionne le reste du processus.

Etape 2 : Préparation des préalables

Pour assurer le bon fonctionnement du processus d'élaboration d'une politique de contractualisation et garantir un contenu pertinent qui satisfait l'ensemble des partenaires, il importe de créer un Comité Technique restreint (CoTech) composé des représentants de toutes les parties concernées, et qui sera chargé du suivi du processus, l'établissement des PV des activités de la commission, la prise des décisions opérationnelles, ... etc. Ce comité doit être établi selon des Termes de Références (TdR) spécifiques qui définissent le profil de ses membres, leur nombre, leur mandat, leurs prérogatives et leurs rôles, et doit être approuvé par un arrêté ministériel ou une note de service. Les membres du CoTech doivent consacrer le temps nécessaire et le savoir-faire technique qu'il faut afin d'avancer efficacement dans l'exécution et respecter les délais.

Il est à noter que l'appui de tout organe technique externe (personnes ressources externes, cabinets de consultants, organismes internationaux, ...) doit être mentionné dans les TdR et/ou le document d'approbation officiel. Il est à signaler que le lancement de processus ne peut démarrer qu'après la mise en place de tous les préalables nécessaires.

Etape 3 : Le lancement du processus

Un briefing et une séance d'information/formation doivent nécessairement être dispensés aux membres du CoTech qui seront chargés officiellement de la mission, et ce, afin d'éviter les risques d'asymétrie d'information ainsi que la déperdition de données importantes à l'exécution.

Directement après ces séances de briefing, le CoTech se focalisera sur l'élaboration d'un plan d'actions clair et détaillé du processus d'élaboration d'une politique nationale de contractualisation et indiquant l'ensemble des points d'intervention prioritaires et connexes. D'autres éléments doivent être pris en considération dans ce contexte, à savoir le développement de l'approche contractuelle adoptée par des pays voisins, par les firmes internationales, ... ainsi que les enjeux et les goulots d'étranglement à éviter. Enfin, il convient d'identifier les axes directs d'intervention de la politique de contractualisation qui serviront de cadre méthodologique de travail du CoTech.

Etape 4 : Exécution du processus

Un état des lieux en guise de diagnostic de la situation du pays en matière de contractualisation s'impose. Les informations clés doivent être collectées de manière fiable et complète. Il s'agit d'une situation de référence afin de prendre en considération la complexité des objectifs et appréhender les enjeux de réalisation. Cet état des lieux peut prendre la forme de visites de terrain, d'interviews avec des personnes ressources ou profils spécialisés.

Etape 5 : Consolidation de la politique de contractualisation

Après que chaque membre du CoTech ait rédigé un brouillon d'une partie du document final, il convient de procéder à la consolidation et la finalisation de la stratégie de contractualisation. Une version provisoire du document est soumise pour révision avant de produire un document final.

Etape 6 : Révision et validation

La stratégie de contractualisation rédigée doit être soumise aux instances concernées pour la révision avant l'organisation de l'atelier de clôture et de validation. Des suggestions, conseils et recommandations peuvent être formulées à cet effet afin d'enrichir le document et l'étoffer de manière à approuver son utilité pour toutes les parties prenantes.

Etape 7 : Validation politique du document final

En plus de la validation technique, la validation politique du document est également fondamentale. Par le moyen d'une note de validation interne, l'organisme concerné approuve le document final ou bien prescrit des amendements s'il juge cela pertinent.

Etape 8 : Publication et partage du document

A cette étape, le document n'accepte plus aucune modification, et peut être imprimé et partagé ou mis en ligne pour une éventuelle consultation de la part de tout le public. Des séances de communication peuvent précéder cette publication afin de sensibiliser le public à travers les mass médias et communiquer autour du document pour une meilleure assimilation de son contenu.

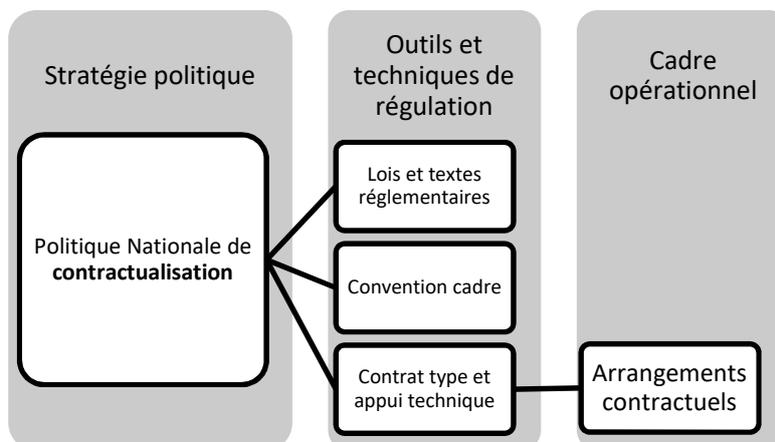
Etape 9 : Suivi de la politique de contractualisation

Le suivi d'application de cette politique est essentiel. Le CoTech veillera sur la mise en place d'un sous-comité de suivi afin d'assurer la bonne application des clauses de la stratégie de contractualisation et sa bonne continuation. Cette étape est la dernière avant la dissolution du CoTech.

Chaque politique de contractualisation doit être évaluée et contrôlée de manière régulière, afin de suivre la réalisation des résultats, mesurer les écarts et mettre en place les actions correctives et itératives qui permettront de réorienter les objectifs du départ.

Ainsi, la contractualisation concerne, à priori et potentiellement, tous les secteurs socioéconomiques ou partenaires de développement : Ministère de l'éducation, de la santé ou de l'équipement, agences de développement de politiques sociales, agences décentralisées, hôpitaux, collectivités territoriales, acteurs du secteur privé, praticiens libéraux, ONG locales, communautés, institutions de financement, entreprises commerciales, ... etc., et permet de créer des relations de convergence entre eux. La figure ci-après décrit le processus d'élaboration d'une politique nationale de contractualisation de manière résumée :

Figure N°2 : Processus d'élaboration d'une politique nationale de contractualisation



Source : Source : OMS. (2007).

La majorité des pays sont actuellement en phase de transition contractuelle, à savoir que la période passée a été marquée par un recours à la contractualisation sur le mode de l'exception et que l'on tend aujourd'hui vers un recours systématique dont les principes et les stratégies seront clairement définis par des textes officiels. Les documents de « la Politique nationale de contractualisation » doivent être considérés comme des premières ébauches qui posent les rudiments d'un cadre contractuel de fonctionnement et de suivi complet.

Conclusion

Les perspectives de ce travail de recherche concernent les volets d'élaboration, d'adoption et de d'application d'une politique nationale de contractualisation, son importance dans l'exécution des programmes publics et son efficacité à remédier à plusieurs soucis d'ordre organisationnel ou opérationnel, tout en soulignant les enjeux et le manque de moyens qui pourrait être enregistré.

Ainsi, nous pourrions conclure que la contractualisation, dans son principe général, permet de formaliser la relation entre des acteurs/secteurs disposant des mêmes objectifs, et qui définissent ensemble les moyens nécessaires pour les atteindre. C'est un outil qui doit être encadré par l'Etat, car son rôle est primordial, et permet d'atteindre les objectifs souhaités, en l'occurrence l'amélioration de la performance des systèmes et politiques publiques (OMS).

L'adoption d'une démarche de contractualisation entre les services de l'Etat et les EEP est considérée comme une évolution qui accompagne actuellement le renouvellement des pratiques de gestion publique et leur orientation vers les démarches contractuelles entre l'Etat et ses partenaires. Dans le même ordre d'idées, le recours à l'approche contractuelle devrait suivre

une logique systémique. Ainsi, l'Etat doit évaluer la pertinence de recourir à cet outil, les domaines de son application, ainsi que les pratiques contractuelles qui concilient tous les acteurs concernés. Cette approche fonctionne également selon une logique de résultats, dans la mesure où elle permet d'identifier les objectifs dès le départ avec les engagements des cocontractants. Au-delà de ses avantages, la contractualisation aide également à encourager la planification pluriannuelle, améliorer l'efficacité des dépenses et la rationalité des décisions prises, et encourager le management participatif capable d'améliorer la productivité des responsables et des subordonnés et augmenter la cadence et la qualité du rendement. Aussi, il convient de noter que, de manière exceptionnelle, des formes inconsidérées et incontrôlées de la contractualisation peuvent entraîner des aspects de privatisation.

Par ailleurs, la communication autour d'une politique de contractualisation générale au niveau national est essentielle, dans la perspective de la mettre en œuvre par l'ensemble des départements et converger vers l'objectif ultime, en l'occurrence l'amélioration des services publics rendus aux citoyens en matière de qualité et de délais. *Une politique nationale de contractualisation pourrait-elle être la solution aux maux fonctionnels de l'administration publique, une fois adoptée systématiquement par l'ensemble des établissements et les entreprises publics (EEP) ? Dans quelle mesure sera-t-elle appliquée et généralisée au sein de l'administration publique ? Et est-ce que les prestations publiques seront de meilleure qualité lorsque l'ensemble des EEP au Maroc auront recours à la contractualisation ?*

La littérature consultée dans ce sens montre clairement que la contractualisation est source d'avantages et perspectives multiples. Certes, le meilleur moyen de confirmer cette hypothèse est de la tester dans la pratique, mais *est ce que le régime administratif Marocain serait prêt à adopter cette approche au sein de l'ensemble de ses EEP ? Et dispose-t-il des moyens nécessaires pour l'instaurer ?*

BIBLIOGRAPHIE

Benabdelhadi, A., & Kharbouche, F. (2017). Le pilotage stratégique des politiques publiques. Eléments de réflexion sur la contractualisation entre l'Etat et la CNOPS. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*.

Benraiss. A. & Fawzi, E., (2019). Réformes du New Public Management & épuisement professionnel dans l'administration publique marocaine : Cas des Professionnels des soins. *Revue Internationale du Chercheur*. Volume 1 : Numéro 4 » pp : 615 – 642.

CHEVALLIER. J. (2011). *L'Etat : Connaissance du droit*.

Collange G. & Demangel P. & Poinard R. (2006). Guide méthodologique du suivi de la performance, « Programme de réforme de l'Administration publique ».

Cumyn, M. (2005). La contractualisation de l'action publique : Contrat juridique ou contrat social ? *Les Cahiers de droit*, 47(4), 677-701.

Daanoun. M.& Jaouhari. L. (2021). La contribution de la bonne gouvernance à la réussite des projets territoriaux : revue de littérature ». *Revue Française d'Économie et de Gestion*. « Volume 2 : Numéro 5 » pp :52-67.

Dahir des Obligations et des Contrats (DOC).

Discours Royal du 09/10/2020.

El Gadi, A. E. (s. d.). *Les Techniques modernes de l'audit*.

El Hatimi, L. La classification des contrats. Consulté le 15 mai 2021, à l'adresse <http://elhatimilayla.e-monsite.com/pages/droit-des-contrats/la-classification-des-contrats.html>.

Ennesraoui.D & Rdait.A. (2021). L'administration publique marocaine et le pari de la performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Volume 4 : Numéro 2, pp : 633 – 649.

G. Zara. (s. d.). Cours de droit des contrats. Cours de Droit des contrats : Consulté le 25 mai 2021, à l'adresse <https://docplayer.fr/1315217-Cours-de-droit-des-contrats->.

Guilhot, B. (2000). *Le contrôle de gestion dans l'université française. Politiques et Management Public*.

Hobbes, T. (1996). *Léviathan*.

J.-P. Gaudin. (1996). La négociation des politiques contractuelles. *Revue des sciences sociales du politique*. 36 pp. 203-207.

Laftit. A (Ministre de l'Intérieur –Maroc). (2020). La contractualisation entre l'État et les régions, clé de voûte pour la mise en œuvre de la régionalisation avancée. MAP. www.maroc.ma. Consulté le 25/11/2020.

Lahrache, H. (s. d.). Conception d'un système de contrôle de gestion au sein de la trésorerie préfectorale de Fès.

Marcou, G. (1999). La coopération contractuelle en Europe, in Pouvoirs locaux n°35.

Ministère des Finances et de la Privatisation, Maroc. (2007). Impact de la privatisation sur l'investissement au Maroc.

Ministère de l'Economie et des Finances, Maroc. (2012). Guide méthodologique de la contractualisation des relations entre l'Etat et les établissements et entreprises publics.

Moussebbih, A. (2017). Evaluation de la performance de l'approche budgétaire axée sur les résultats : cas de la politique contractuelle dans le secteur des eaux et forêts. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 1(2), Article 2.

Naulleau, G. (2003). La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les organisations publiques : les facteurs de réussite. Politiques et Management Public.

OCDE. (2018). Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial : Enjeux et Recommandations pour une action publique coordonnée. OECD.

OMS. (2004). Le rôle de la contractualisation dans l'amélioration de la performance des systèmes de santé.

OMS. (2005). Le recours à la contractualisation dans les pays développés.

OMS. (2007). Une politique nationale de contractualisation guide pour son élaboration/suivi.

Lignières, P. (2007). Réflexions sur la distinction des activités externalisables et des activités non externalisables, et sur la manière de l'établir.

Programme du Gouvernement Maroc. (janvier 2012).

Rguibi, K., & Dridat, M. (2020). L'Administration publique au Maroc : Adoption de la charte nationale de la déconcentration administrative ; Quels enjeux ? Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(2), Article 2.

Skouri, A., & Boussouf, Z. (2019). Besoin du contrôle de gestion dans les universités Marocaines : Une analyse théorique. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 3(2),

Supiot, A. (2001). La contractualisation de la société, Courrier de l'environnement de l'INRA n°43.

Youssef.S et Jafi.H. (2021). Intégration de la démarche performance dans la gestion publique au Maroc à l'aune la crise du covid-19. Revue Française d'Economie et de Gestion. « Volume 2 : Numéro 3 » pp : 236- 251.