

## Les partenariats publics privés dans le cadre des projets financés par l'INDH - Initiative Nationale pour le Développement Humain : Enjeux et pilotage stratégique

### [ Private public partnerships within the framework of the projects financed by the NIHD - National Initiative for Human Development : challenges and strategic steering ]

*Mohammed EDDAOU*

Département d'économie, Université Mohamed V de Rabat, Rabat, Maroc

---

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Delegated management is another alternative for financing economic and social projects in Morocco. The National Initiative for Human Development is an example. However, this alternative raises parallel economic issues that can be supported by the management control, insofar as it leads the planning, implementation, and evaluation of public policies. As part of our article, we tried to analyze the relationship between the efficiency of PPPs and assistance to strategic steering in Morocco.

**KEYWORDS:** Management control, efficiency, governance, Residual loss, performance measure

**RÉSUMÉ:** La gestion déléguée représente une autre alternative de financement des projets économiques et sociaux au Maroc. L'initiative nationale pour le développement humain en est l'exemple. Toutefois, cette alternative suscite en parallèle des enjeux économiques qui peuvent être pris en charge par le contrôle de gestion, dans la mesure où ce dernier oriente la planification, la mise en œuvre, et l'évaluation des politiques publiques.

Dans le cadre de notre article, nous avons essayé d'analyser la relation entre l'efficacité des PPP et l'aide au pilotage stratégique au Maroc.

**MOTS-CLEFS:** contrôle de gestion, efficacité, gouvernance, perte résiduelle, mesure de performance.

## 1 INTRODUCTION

### 1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

La naissance de la fonction de contrôle de gestion dans la sphère publique s'explique par :

- les divers problèmes liés à la gestion publique,
- L'expérience vécue dans la Grande-Bretagne et d'autres pays
- L'opportunité de s'inspirer de la capacité de management développée dans le secteur privé
- Le choix de l'Etat d'une nouvelle gestion publique axée sur le résultat,

A propos des problèmes liés à la gestion publique. Des Etats qui souffraient des dépenses trop élevées et d'un déficit de capacité de management, étaient dans l'urgence de changer de paradigme de gestion, besoin qui s'est renforcé, à titre exemple, dans les pays de l'union européenne depuis le traité de Maastricht (Sitri, 2015).

Les pays qui ont déjà vécu la naissance du contrôle de gestion dans la sphère publique, souffraient aussi d'une bureaucratie wébérienne inefficace basée sur une administration bureaucratique centralisée et une hiérarchie monolithique.

Cela a commencé au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, et s'est déployé ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE dont les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, sans oublier la Belgique avec son plan « Copernic » de modernisation de l'Administration fédérale (Van Haeperen, 2012).

Une grande opportunité offerte au secteur public de s'inspirer du développement de la capacité de management du secteur privé. Pour un but d'efficacité, de protection des droits des investisseurs et des créanciers résiduels, la micro gouvernance et la macro gouvernance ont connu une innovations continues (Charreaux, 2004).

Dans ce contexte, la fonction de contrôle de gestion dans la sphère publique à vue le jour avec le Nouveau Management Public. Il s'agit d'un paradigme de gestion inspiré des valeurs et des capacités de management de la firme privée. Les partenariats publics privés "PPP" en est l'exemple (Van Haeperen, 2012) et (Sitri, op. cit.).

En somme, les problèmes liés à la gestion publique, l'expérience vécu des pays du reste du monde, l'opportunité de s'inspirer de capacité de management développé des entreprises privés, et le choix du paradigme de gestion publique axée sur le résultat, qui explique la présence de la fonction de contrôle de gestion dans la sphère publique.

## **1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Notre question de départ était, dans quelle mesure l'existence d'une gestion publique axée sur les résultats explique la présence d'une fonction de contrôle de gestion dans la sphère publique ?

L'analyse de la relation entre les partenariats publics privés "PPP" et la fonction de contrôle de gestion dans la sphère publique, nous a permis de construire une problématique spécifique :

Dans quelle mesure l'impact économique des pertes résiduelles liées aux PPP explique la présence d'un apprentissage collectif et d'une institution cognitive dans la sphère publique ?

Notre hypothèse de recherche est donc, l'impact négatif des pertes résiduelles sur la croissance économique expliquerait la présence d'un apprentissage collectif et d'une institution cognitive dans la sphère publique, et notre question de recherche porte sur :

La relation entre l'impact économique des pertes résiduelles liées aux PPP et la présence d'un apprentissage collectif et d'une institution cognitive dans la sphère publique.

## **1.3 LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Dans le cadre de notre recherche, l'impact économique des pertes résiduelles créés par les multinationales attirées dans le cadre des contrats d'agence publics privés explique la présence d'un apprentissage organisationnel et d'une institution cognitive dans la gestion publique.

## **2 SECTION 1- MATÉRIELS ET MÉTHODE**

Comme une forme de partenariats publics privés, la naissance des contrats de gestion déléguée pour la distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide au Maroc, s'expliquent dans un premier lieu par l'enquête des nations unies mené en 1998 sur le niveau de vie (Nations Unies, 2001, p. 11), et dans un deuxième lieu par, la déclinaison des programmes de l'INDH lancés pour la lutte contre la pauvreté, avec l'aide de la banque mondiale. Ces contrats qui visent la mise en place des dispositifs de branchement dits « sociaux » appelés opérations de branchements sociaux (OBS) (Lydec (Casablanca), Amendis (Tanger et Tétouan) et Veolia (Rabat))(De Miras, 2007).

### **2.1 LE CONTRÔLE DE GESTION LIÉE À LA GESTION DÉLÉGUÉE**

Le contrôle des contrats de gestion déléguée est assurée par la Direction des Régies et des Services Concédés DRSC, au sein du ministère de l'intérieure, par une cellule "PPP" à la direction des entreprises publiques et de la privatisation un service "concessions", au sein du ministère de l'économie et des finances, et par la cours des comptes conformément à l'article 57 la loi n° 45-08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements, le contrôle des finances des collectivités locales et de leurs groupements relève de la compétence des cours régionales des comptes conformément à la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières ( Cours de comptes, 2014). Ces contrôles représentent-ils une forme de contrôle de gestion publique ?, mesure-ils la performance des contrats de gestion déléguée ? existe-il enfin une institution cognitive permettant une boucle apprentissage collectif ?

Selon le rapport de la ( Cours de comptes, 2014), Les délégataires se sont engagé à investir 48 000 MDH financés par les délégataires privés, l'autorité délégante et les clients sur la période contractuelle. Les contrats prévoient le financement des investissements par trois mécanismes:

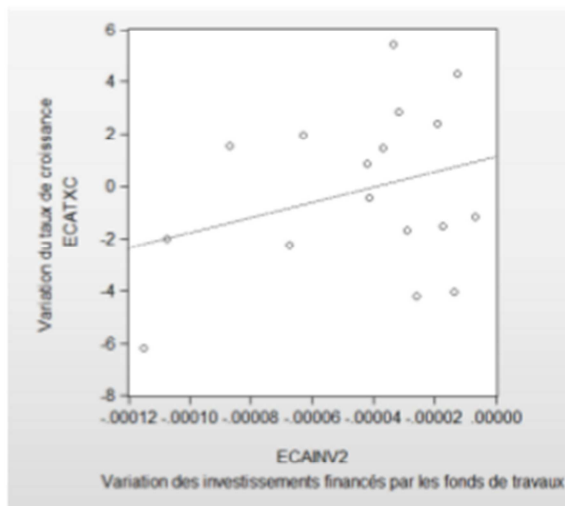
- les fonds du délégataire (Capitaux propres ...),
- les fonds de travaux (Participations des usagers)
- et les facturations des travaux aux abonnés et aux promoteurs.

Cependant, il y avait des retard d'alimentation des fonds, ce qui a influencé le rythme des investissements prévus par le contrats.

En fait, en amont du mécanisme de financement des investissements prévus par les contrats de gestion déléguée, les arriérées (2 805 MDH au 31/12/2013), les retards de reversement des participations reçues ( 870 MDH pour la période du 2002 au 2012), les versement partiels des produits de placements et le non versement de la TVA récupérée sur les dépenses de ces fonds, freine le rythme de croissance de ces investissements. En aval, l'utilisation des fonds pour la couverture des déficits d'exploitation (1087 MDH pour la période du 2002 au 2012) constitue aussi un frein à leurs croissance ( Cours de comptes, ibid).

## 2.2 LA PERTE RÉSIDUELLE EN INVESTISSEMENT

Figure 7: Investissements des délégataires de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide semestres 1999-2015



Source : Etabli par nous même (BM, 2016), (PNCL, 2016) et ( CESE)

Le graphe ci-dessus, et durant la période du 1999 au 2015, la croissance a une tendance à la hausse avec la diminution de la perte résiduelle. Dans ce contexte, l'injection des pertes résiduelles dans l'économie auront-elles un effet sur la productivité de l'activité économique et un effet de complémentarité sur le FBCF ? les pertes résiduelles en investissements potentiels auront-t-elles un effet sur la croissance économique ?

Notre univers d'étude est l'ensemble des entreprises délégataires de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide au Maroc. La méthode de sélection des éléments de notre échantillon est la méthode des choix raisonnés. L'entreprise Lydec constitue notre échantillon d'analyse. La démarche que nous avons choisie dans le cadre de cet article est le test d'hypothèses, et la méthode d'analyse que nous avons déclinée est la méthode de régression linéaire multiple.

## 2.3 L'ÉCHANTILLON

### 2.3.1 LES SOURCES DES DONNÉES

Une base de données sous forme de séries temporelles (1999-2015), est constituée à partir :

- Des statistique du Haut Commissariat au Plan, Direction Régionale de Casablanca "HCP-Casa"
- Des rapports de la Direction des finances Locales "PNCL"
- Des rapports du Conseil Economique, Social et Environnemental "CESE"

- Des rapports du ministère de l'économie et des finances "MEF"
- Des rapports d'activité de l'entreprise Lydec
- Des données de la Banque Mondiale sur le Maroc
- Statistique monétaire de Banque Al Maghreb

### 2.3.2 L'ÉCHANTILLON

Notre dimension d'analyse de l'impact économique de la perte résiduelle liée aux partenariats publics privés est la mésoéconomie (Bauchet, 1977, P.498) et (Barreau et Mouline, 1995, P.280). Selon la nomenclature marocaines des activités, Il s'agit des entreprises délégataires appartenant à la :

- Section D : production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
- Section E : production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution
- Section H : transports et entreposage

(HCP, 2010)

Dont l'activité est la distribution, le transport urbain et la propreté (Cours des comptes, 2014)

Dans la cadre de notre recherche, la population concernée par notre problématique est l'ensemble des entreprises étrangères délégataires de distribution. Il s'agit de quatres entreprises délégataires étrangères de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide (Lydec (Casablanca), Amendis (Tanger), Amendis (Tétouan) et Veolia (Rabat)) couvrant 46 communes.

Vu le poids économique du Grand Casablanca 23.4 % du PIB nationale (Direction régionale HCP, 2013), et pour analyser l'impact économique de la perte résiduelle liée à la gestion déléguée de distribution, notre échantillon se compose de l'entreprise Lydec couvrant 11 communes.

### 2.4 LES VARIABLES

Pour mesurer les variables du modèle de recherche, nous avons utilisé :

- Pour la variable "perte résiduelle en investissements financés par les fonds de travaux" :
  - les indicateurs de mesure sont :
    - le coût d'entrée des investissements réalisés
    - et le coût d'entrée des investissements potentiels

- l'indice  $I_t$  est les investissements réalisés rapportés au PIB, qui est égal au :

$$\frac{\text{Coût d'entrée des investissements réalisés}}{\text{PIB au prix courant}} \cdot 100$$

- l'indice  $I_P$  est les investissements potentiels rapportés au PIB, qui est égal au :

$$\frac{\text{Coût d'entrée des investissements potentiels}}{\text{PIB au prix courant}} \cdot 100$$

- l'indice  $I_t - I_P$  est le taux de variation des investissements financés par les fonds de travaux

- Pour la variable croissance économique :

- l'indicateur de mesure est le PIB au prix constant

- l'indice  $T_c$  est le taux de croissance du PIB qui est égal au :

$$\frac{PIB_t - PIB_{t-1}}{PIB_{t-1}} \cdot 100$$

- l'indice  $T_{c_t} - T_{c_{t-1}}$  est le taux de variation de la croissance économique

## 2.5 LA SPÉCIFICATION EMPIRIQUE DU MODÈLE

Pour analyser l'impact économique de la perte résiduelle en investissements financés par les fonds de travaux, nous avons mesuré l'impact économique de la variation des investissements financés réellement par les fonds de travaux, par rapport aux investissements potentiels (Dor, 2004, P.167) et (Blanchard et Cohen, 2010, P.232). L'équation suivante traduit cette mesure :

$$(T_{c_t} - T_{c_{t-1}}) = \beta_0 + \beta_1 \cdot (I_t - I_p) + \beta_2 \cdot LIQUID_t + \beta_3 \cdot TOUVER_t + \beta_4 \cdot T_{t-1} + \beta_5 \cdot CONS_t + \varepsilon_t$$

Avec,  $LIQUID_t$  taux de liquidité,  $CONSN$  La consommation nationale,  $TOUVER$  taux d'ouverture de l'économie,  $T_{t-1}$  est le taux de croissance retardé et  $CONS$  est la consommation rapportée au RNDB ( le revenu national disponible brut) (Jude, 2012).

Cela veut dire que, lorsqu'il y a une perte résiduelle en investissements financés par les fonds de travaux,  $\beta_1$  est de signe (-). Donc, la perte résiduelle aurait un impact négatif sur la variance de la croissance économique, autrement, la perte résiduelle aurait un impact positif sur la variance de la croissance économique.

Concernant les investissements potentiels financés par les fonds de travaux, elles sont liées aux versements exhaustifs des frais de participations aux fonds de travaux. Nous avons supposés dans le cadre de notre recherche que les investissements potentiels égale à 1.10 les investissements réellement financés par les fonds de travaux, observé durant la période (1999-2015) :

Nous avons testé l'impact de la perte résiduelle en investissements financés par les fonds de travaux, réalisée par Lydec, sur la croissance économique au Maroc.

Les tests statistiques dans le cadre de notre recherche sont :

- L'hypothèse nulle  $H_0$  : la perte résiduelle en investissements financés par les fonds de travaux, aurait un impact positif sur le taux de variation de la croissance économique, et donc, il y a un problème de zone d'incertitude et d'apprentissage collectif lié au choix et au suivi du contrat de gestion déléguée.
- L'hypothèse alternative  $H_1$  : la perte résiduelle en investissements financés par les fonds de travaux, aurait un impact négatif sur le taux de variation de la croissance économique, et donc, il y a un apprentissage collectif lié au choix et au suivi du contrat de gestion déléguée.

## 3 SECTION 2- LES RÉSULTATS

Le résultat attendu de la recherche est de tester l'impact économique des pertes résiduelles liées aux contrats de gestion déléguée de distribution de l'eau, d'électricité et d'assainissement liquide, devant l'existence d'une fonction de contrôle de gestion comme outils d'aide au pilotage stratégique.

L'hypothèse retenue dans le cadre de notre article:

L'impact négatif des pertes résiduelles sur la croissance économique expliquerait la présence d'un apprentissage collectif et d'une institution cognitive dans la sphère publique ?

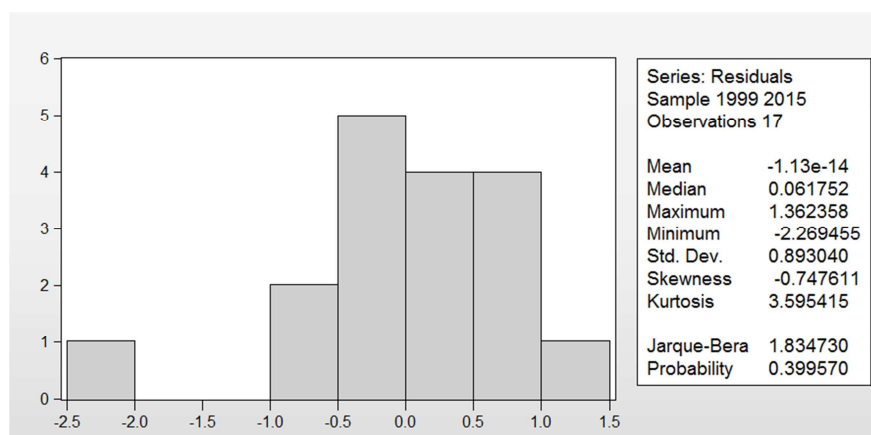
L'estimation du modèle par EVIEWS 8.1 nous a donnée :

Dependent Variable: ECATXC				
Method: Least Squares				
Date: 02/06/17 Time: 21:11				
Sample: 1999 2015				
Included observations: 17				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TXOUV	0.079000	0.106392	0.742543	0.4733
TXLIQUID	-4.396384	2.964579	-1.482971	0.1662
ECAINV2	1829.411	13786.97	0.132691	0.8968
CONS	-85.85139	26.59089	-3.228601	0.0080
TXC(-1)	-1.463186	0.143379	-10.20500	0.0000
C	55.04087	15.40387	3.573185	0.0044
R-squared	0.918859	Mean dependent var		-0.160592
Adjusted R-squared	0.881977	S.D. dependent var		3.135098
S.E. of regression	1.077047	Akaike info criterion		3.256888
Sum squared resid	12.76033	Schwarz criterion		3.550963
Log likelihood	-21.68354	Hannan-Quinn criter.		3.286119
F-statistic	24.91334	Durbin-Watson stat		2.873787
Prob(F-statistic)	0.000012			

Source : Etabli par nous même avec EvIEWS 8.1

Les résultats des tests de validation du modèle ont révélé la conformité aux hypothèses de régression linéaires multiples:

- $R^2 = 0.91$  statistiquement significatif au seuil de 1%
- Test de normalité :



Source : Etabli par nous même avec Eviews 8.1

- Test de non corrélation des erreurs :

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	3.491771	Prob. F(2,9)	0.0754
Obs*R-squared	7.427654	Prob. Chi-Square(2)	0.0244

Test Equation:  
 Dependent Variable: RESID  
 Method: Least Squares  
 Date: 02/05/17 Time: 16:22  
 Sample: 1999 2015  
 Included observations: 17  
 Presample missing value lagged residuals set to zero.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TXOUV	-0.028395	0.092498	-0.306983	0.7658
TXLIQUID	2.732375	2.719240	1.004830	0.3412
ECAINV2	11724.38	12586.87	0.931477	0.3759
CONS	38.56368	26.48130	1.456261	0.1793
TXC(-1)	0.276826	0.178653	1.549519	0.1557
C	-23.59151	15.60142	-1.512139	0.1648
RESID(-1)	-0.818617	0.341772	-2.395215	0.0402
RESID(-2)	0.259894	0.379110	0.685538	0.5103

R-squared	0.436921	Mean dependent var	-1.13E-14
Adjusted R-squared	-0.001030	S.D. dependent var	0.893040
S.E. of regression	0.893500	Akaike info criterion	2.917847
Sum squared resid	7.185079	Schwarz criterion	3.309947
Log likelihood	-16.80170	Hannan-Quinn criter.	2.956822
F-statistic	0.997649	Durbin-Watson stat	2.039283
Prob(F-statistic)	0.489245		

Source : Etabli par nous même avec Eviews 8.1

- Test d'homoscédasticité :

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey

F-statistic	0.182035	Prob. F(5,11)	0.9636
Obs*R-squared	1.299137	Prob. Chi-Square(5)	0.9350
Scaled explained SS	0.705861	Prob. Chi-Square(5)	0.9826

Test Equation:  
 Dependent Variable: RESID^2  
 Method: Least Squares  
 Date: 02/05/17 Time: 16:22  
 Sample: 1999 2015  
 Included observations: 17

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	12.39032	20.66223	0.599661	0.5609
TXOUV	0.063135	0.142710	0.442400	0.6668
TXLIQUID	-3.079789	3.976585	-0.774481	0.4550
ECAINV2	-3274.981	18493.38	-0.177089	0.8627
CONS	-19.40460	35.66812	-0.544032	0.5973
TXC(-1)	-0.043200	0.192324	-0.224622	0.8264
R-squared	0.076420	Mean dependent var		0.750608
Adjusted R-squared	-0.343389	S.D. dependent var		1.246468
S.E. of regression	1.444714	Akaike info criterion		3.844264
Sum squared resid	22.95919	Schwarz criterion		4.138340
Log likelihood	-26.67625	Hannan-Quinn criter.		3.873496
F-statistic	0.182035	Durbin-Watson stat		1.967288
Prob(F-statistic)	0.963580			

Source : Etabli par nous même avec Eviews 8.1

Donc :

$$(T_{c_t} - T_{c_{t-1}}) = 55.04 - 7884.37.(I_t - I_p) + 1829.41.LIQUID_t + 0.079.TOUVER - 1.46.T_{t-1} - 85.85.CONSt$$

Nous avons conclu que le taux de variation de la croissance économique ( $T_{c_t} - T_{c_{t-1}}$ ) est négativement corrélée avec le taux de variation des investissements financés par les fonds de travaux ( $I_t - I_p$ ), mais l'impact n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5% . Pour que le taux de variation de la croissance soit positif, il faut que ( $I_t - I_p$ ) soit positif, et par conséquent,  $I_t > I_p$  . Donc, avec une perte résiduelle, le taux de variation de la croissance économique serait négatif. Donc, dans le cadre de notre recherche, on rejette l'hypothèse nulle.

## 4 SECTION 3- DISCUSSIONS

### 4.1 IMPLICATIONS

Dans le cadre de notre recherche, l'impact économique des pertes résiduelle liées investissements financés par les fonds de travaux ne représente pas une menace pour la croissance économique. Nous pouvons conclure, que l'existence d'une gestion axé sur les résultats dans les contrats de gestion déléguée de distribution de l'eau de l'électricité et de l'assainissement liquide, explique l'existence d'une institution cognitive et d'un apprentissage collectif permettant un aide au pilotage stratégique des contrats de gestion déléguée au Maroc. Le choix de ces contrats s'avère intéressant, mais il reste un problème d'intégration des connaissances, liées aux pertes résiduelles, produites par l'apprentissage collectif, dans la gestion des délégataires, ce qui représente un risque éventuel de perte en croissance économique.

### 4.2 LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

On ce qui concerne les série temporelles, les données de chaque série temporelle proviennent de plusieurs sources d'information pour manque de données exhaustives auprès de la direction des finances locales. De plus, le nombre de valeurs de chaque série temporelle n'atteint pas le seuil de modélisation, ce qui rend la normalité des variables difficiles. Le nombre insuffisants est dû aussi aux données limitées sur les IDE attirés dans le cadre des PPP de distribution;

Peut-on déduire que le choix et le suivi des PPP au Maroc explique la présence d'un pilotage par une institution cognitive et par un apprentissage collectif ? Pourquoi un impact économique positif des PPP n'explique-t-il pas l'existence d'une fonction de contrôle de gestion publique ? Quelle est la structure des participations des parties prenantes (nationales et internationales) dans l'institution cognitive ? Est-ce que l'existence d'une fonction de contrôle de gestion publique explique l'existence d'une gestion axée sur les résultats ? . Dans le cadre de cet article, nous avons analysé une partie de la gestion axée sur les résultats GAR, ce qui nous ouvre d'autres voies de recherche sur la relation entre la GAR et le contrôle de gestion.

## **5 CONCLUSION**

Notre souci de départ, était de savoir si la perte résiduelle au Maroc a un impact positif sur la croissance économique. Dans ce cas, et selon une conception métaphysique des connaissances, nous dirions qu'une main invisible, qui a protégé l'économie marocaine, et a entravé les délégataires à investir les vrais montants des fonds de travaux. Il s'agirait donc, d'une forte discrétion dans la gestion publique et d'une absence totale de gouvernance cognitive. Ou bien, Il s'agirait d'un apprentissage cognitif privé de pouvoir d'expression et d'ingérence dans la gestion publique.

Donc, sur la base de notre échantillon sur la gestion déléguée de distribution au Maroc, nous pouvons dire qu'il y a un développement de la fonction de contrôle de gestion dans la sphère publique, accompagné de l'absence d'intégration des connaissances sur les effets de la perte résiduelle dans la gestion du délégataire. Cette constatation pourrait faire allusion au reste du monde, à un contrôle de gestion qui aide au pilotage vers un autre objectif stratégique, qui est de ne pas dépasser un certain rythme de croissance. Cette constatation pourrait faire aussi allusion au reste du monde, à un pays qui essaye de dire aux bailleurs de fonds étrangers que la solvabilité de l'économie est fonction de la performance des délégataires étrangers de renommés et non seulement de la capacité de gestion publique. Il s'agirait dans ce cas de jugement éventuel de l'extérieure, d'une fonction de contrôle de gestion au service d'un Etat-Léviathan, qui essaye de détériorer l'image des Partenariats publics privés devant les bailleurs de fonds, et de revenir au déficit autonome initial.

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier mon directeur de thèse Pr. Lankaoui Latifa pour son encadrement et ses conseils. Je tiens aussi à remercier Pr. Chegri Badreddine, Pr. Echaoui Abdellah et Pr. Khoulid, Mustapha pour leurs soutiens en matière de mesure de performance et en analyse économétrique.

## **REFERENCES**

- [1] Sitri, Z.(2015). Partenariats public-privé au Maroc: soubassement juridique d'un mode de gouvernance alternatif. Les Études et Essais du Centre Jacques Berque.
- [2] Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus?. Reflets et Perspectives de la vie économique, 51(2), 83-99.
- [3] Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- [4] De Miras, C. (2007). Initiative nationale pour le développement humain et économie solidaire au Maroc pour un accès élargi à l'eau et à l'assainissement. Revue Tiers Monde, (2), 357-377.
- [5] Cours des comptes, Rapport sur les gestion publique locaux, 2014.  
[Online] Available: [http://www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle\\_20/File\\_20\\_126.pdf](http://www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle_20/File_20_126.pdf)
- [6] Bauchet, P. (1977). Les mystères de la méso-économie: L'exemple du transport maritime. Revue économique, 497-533.
- [7] Barreau, J., & Mouline, A. (1995). «Mésosystème» et dynamique d'une activité: le cas des télécommunications françaises. Technologies de l'information et société, 7(3), 275-300.
- [8] Dor, E. (2004). Économétrie: synthèse de cours & et exercices corrigés. Pearson education France.
- [9] Blanchard, O., & Cohen, D. (2010). Macroéconomie-5ème édition (No. hal-00813016).
- [10] Jude, C. (2012). Investissement direct étranger, transfert de technologie et croissance économique en Europe Centrale et Orientale (Doctoral dissertation, Université d'Orléans).
- [11] Abdelkader, B.(2008).Préface, Politique de réduction du déficit budgétaire et croissance économique au Maroc, etat des lieux et perspectives. Revue repères et perspectives. 9-76.