

Impact des capacités institutionnelles des régions sur la conduite des contrats programme Etat-Régions

Impact of Regional Institutional Capacities on the Implementation of State-Region Program Contracts

ZMARROU Safaa

Doctorante

Faculté poly-disciplinaire de Taza

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

Laboratoire des Recherches Juridiques Politiques et Economiques

Maroc

ELJADDAOUI Abdelhakim

Professeur de l'enseignement supérieur

Faculté poly-disciplinaire de Taza

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

Laboratoire des Recherches Juridiques Politiques et Economiques

Maroc

Date de soumission : 25/05/2025

Date d'acceptation : 29/06/2025

Pour citer cet article :

ZMARROU. S. & ELJADDAOUI. A. (2025) « Impact des capacités institutionnelles des régions sur la conduite des contrats programme État-Régions », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 235- 259.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette recherche examine l'impact des capacités institutionnelles sur la conduite des Contrats Programme Etat-Régions (CPER) dans le contexte de la régionalisation avancée au Maroc. En tant qu'outil de coordination entre l'Etat et les territoires, les CPER posent la question de leur mise en œuvre effective. L'étude mobilise plusieurs cadres théoriques, notamment la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, la théorie des droits de propriété, la théorie des contrats incomplets ainsi que la théorie des ressources et des capacités. Une analyse quantitative par modélisation PLS-SEM a été menée auprès d'un échantillon de 210 cadres et élus assurant le suivi des CPER dans les sept régions marocaines signataires. Les résultats révèlent une relation directe et significative entre les capacités institutionnelles et l'efficacité perçue des CPER, soulignant la nécessité de renforcer ces capacités institutionnelles pour améliorer la contractualisation entre l'Etat et les régions.

Mots clés : Contrats programme Etat-Régions ; Capacités institutionnelles ; Gouvernance territoriale ; Coopération ; Contractualisation.

Abstract

This research examines the impact of institutional capacities on the implementation of State-Region Program Contracts (CPER) within the framework of Morocco's advanced regionalization process. As a coordination tool between the State and territories, CPERs raise questions about their effective implementation. The study draws on several theoretical frameworks, including agency theory, transaction cost theory, property rights theory, incomplete contracts theory, and the resource-based view. A quantitative analysis using PLS-SEM was conducted with 210 officials and elected representatives. The results reveal a direct and significant relationship between institutional capacities and the perceived effectiveness of CPERs, highlighting the need to strengthen these capacities to improve contractualization.

Keywords: State-Region Program Contracts ; Institutional Capacities ; Territorial Governance ; Cooperation ; Contractualization.

Introduction

Dans le contexte de la régionalisation avancée au Maroc, les contrats programme Etat-régions sont conçus comme des instruments clés de coopération qui visent à renforcer l'intégration verticale des politiques publiques tout en favorisant une contractualisation adaptée aux spécificités régionales. Cependant, la mise en œuvre des CPER reste confrontée à plusieurs contraintes, notamment les disparités en termes de capacités institutionnelles des régions. Cela soulève une problématique centrale : dans quelle mesure les capacités institutionnelles régionales influencent-elles la conduite effective des CPER ?

Pour répondre à cette question, cette recherche mobilise un cadre théorique pluridisciplinaire lié à la contractualisation, combinant la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, la théorie des droits de propriété, la théorie des contrats incomplets et la théorie des ressources et capacités. Ces approches permettent d'analyser les CPER comme des mécanismes contractuels fondés sur des relations asymétriques, incomplètes et soumises à des aléas institutionnels.

La présente étude adopte une méthodologie quantitative fondée sur la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM). L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 210 cadres et élus en charge du suivi des CPER dans les sept régions marocaines ayant signé et lancé leur exécution. Le modèle conceptuel se limite à l'analyse de l'effet direct des capacités institutionnelles (variable indépendante) sur la qualité de la conduite des CPER (variable dépendante).

Ce travail s'articule en deux parties. La première partie propose un cadre conceptuel et théorique de la relation entre capacités institutionnelles et CPER, à travers une analyse des fondements contractuels et institutionnels du modèle. La seconde partie expose la démarche méthodologique et les résultats empiriques issus de l'analyse PLS-SEM.

1. Cadre conceptuel et théorique des capacités institutionnelles et CPER

Les CPER jouent un rôle clé dans la coordination des actions entre l'Etat et les régions au Maroc. Toutefois, leur mise en œuvre reste inégale selon les régions, laissant supposer que les capacités institutionnelles régionales influencent leur conduite. Pour analyser cette relation, nous nous appuyons sur un cadre conceptuel clair du lien entre capacités institutionnelles et CPER. Pour cela, nous revenons d'abord sur les caractéristiques et fondements des CPER, puis nous définissons les capacités institutionnelles et leurs dimensions clés, avant d'articuler ces deux notions dans un modèle conceptuel.

1.1. Les contrats programme Etat-régions : un instrument de coordination

Nous proposons d'analyser les CPER comme instruments de coordination intergouvernementale, en s'appuyant sur des fondements théoriques du contrat. Nous présentons successivement leur cadre contextuel, les approches théoriques qui les sous-tendent, ainsi que leurs principales composantes des CPER.

1.1.1. Contexte et définitions

La contractualisation est devenue un instrument central du Nouveau Management Public (NMP), promu pour rationaliser la gestion publique en s'inspirant des logiques du marché. Hood (2000) souligne que le NMP introduit des pratiques issues du secteur privé, telles que l'usage de contrats, pour structurer les relations entre l'Etat et les autres partenaires, en instaurant des logiques de concurrence, de performance et de responsabilisation.

Ferlie et al. (1997) mettent en avant la place stratégique de la contractualisation dans ce cadre, en tant que mécanisme de délégation de la prestation de services à d'autres acteurs, tout en maintenant un contrôle étatique sur les résultats. Ferlie (1996) insiste quant à lui sur les effets attendus en termes d'efficacité, d'innovation et de redevabilité, les contrats constituant des leviers d'incitation à la performance et à la transparence.

La contractualisation ne se limite pas à la relation public-privé. La dimension public-public constitue également un levier essentiel du NMP. Elle vise à clarifier les engagements réciproques entre entités publiques autour d'objectifs mesurables, favorisant une gouvernance horizontale et stratégique. Rguibi & Dridat (2021) soulignent que ces contrats permettent une bascule d'une logique de moyens à une logique de résultats, en renforçant la coordination et la coopération interinstitutionnelle.

Cependant, cette dynamique n'est pas exempte de limites. L'Kadida et al. (2023) rappellent que les dispositifs contractuels produisent des effets propres qui peuvent engendrer rigidité, surcharge administrative ou renforcement des inégalités entre institutions selon leurs capacités à contractualiser. La professionnalisation des acteurs publics devient dès lors un enjeu majeur, comme l'indique Zaoudi (2021), qui insiste sur les compétences spécifiques requises pour négocier, piloter et évaluer les contrats.

Dans ce contexte, le CPER constitue une forme emblématique de coopération territoriale institutionnalisée. Plus qu'un outil de planification, il incarne un dispositif partenarial structuré autour de la négociation, de la coordination et de l'engagement mutuel entre l'Etat central et les régions. En tant qu'instrument de contractualisation multi-niveaux, le CPER

permet d'articuler les priorités de l'Etat avec les dynamiques territoriales, en mutualisant les ressources, les compétences et les responsabilités.

D'un point de vue théorique, le CPER repose sur des mécanismes de planification conjointe, de concertation et d'engagement financier partagé, en intégrant les principes de complémentarité des ressources et d'interdépendance des territoires. Gaudin (1999) rappelle que ces dispositifs visent à recomposer un espace institutionnel fragmenté en instaurant une gouvernance plus fluide, fondée sur la co-construction des politiques publiques.

1.1.2. Trois courants théoriques des CPER

La contractualisation constitue un prisme analytique central pour comprendre les formes de coordination entre acteurs économiques et institutionnels. Trois courants théoriques majeurs ont exploré cette notion en considérant le contrat comme un système d'engagements structurant les relations entre parties. La première approche, portée par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), s'inscrit dans le prolongement des travaux de Coase sur la firme. Elle part du postulat que les marchés et les organisations sont des mécanismes alternatifs de coordination, choisis en fonction de leur capacité à réduire les coûts générés par les échanges, notamment en situation d'incertitude et face à des comportements opportunistes. Williamson introduit la notion de rationalité limitée, inspirée de Simon, soulignant que les agents économiques ne sont pas capables d'anticiper toutes les éventualités.

En complément, la théorie de l'agence (Grossman & Hart, 1983) (Arrow, 1985) (Hart, 1987) analyse les arrangements contractuels comme des réponses aux problèmes d'asymétrie d'information et de divergence d'intérêts entre un principal et un agent. L'article fondateur de Jensen & Meckling (1976) a structuré cette approche comme cadre dominant dans les études organisationnelles néoclassiques.

Enfin, la théorie des droits de propriété (Alchian & Demsetz, 1972) et la théorie des contrats incomplets (Grossman & Hart, 1983) ; (Hart & Moore, 1990) prolongent cette réflexion sur les structures contractuelles. Elles insistent sur l'importance de la détention des actifs dans la configuration des incitations et du pouvoir décisionnel. La propriété est ici définie comme le droit de contrôle résiduel, c'est-à-dire la capacité à décider de l'usage d'un actif dans les cas non prévus par le contrat.

1.1.3. Les composantes des CPER

La contractualisation dans le cadre des politiques publiques, notamment à travers les CPER, repose sur un ensemble de principes inspirés des théories économiques de la firme et des relations contractuelles. Ces approches permettent de comprendre les logiques de coopération

entre acteurs publics. Elles mettent en lumière les défis liés à l'incomplétude des contrats, à l'asymétrie d'information et à la nécessité d'un ancrage institutionnel et d'un partage clair des droits et responsabilités.

Appliqués au CPER, ces enseignements soulignent la nécessité d'un engagement actif à long terme entre l'Etat et les collectivités territoriales. Le CPER est fondé sur un partage des ressources, des compétences et des objectifs, dans une logique de co-construction territoriale. Il incarne une réponse à la diversité des besoins locaux en permettant une complémentarité des compétences et une mutualisation des moyens humains, techniques et financiers. La contractualisation permet ainsi d'organiser la coordination entre acteurs, en donnant un cadre formel à des actions communes, fondées sur des objectifs clairement définis et partagés.

L'un des atouts majeurs du CPER réside dans sa capacité à structurer une gouvernance territoriale fondée sur la confiance mutuelle. La transparence des échanges, la formalisation des engagements et le respect des responsabilités assignées sont autant de leviers favorisant une communication fluide et transparente entre les partenaires. En retour, cela renforce l'efficacité collective et l'adaptabilité des projets aux spécificités locales.

Par ailleurs, le CPER valorise la mutualisation des coûts et le financement conjoint, élément central de la coopération territoriale. Ce mécanisme permet une répartition équitable des efforts financiers, tout en maximisant l'impact des investissements.

Ainsi, à travers le CPER, on retrouve l'ensemble des items-clés de cette coopération contractuelle :

- Confiance mutuelle,
- Engagement actif à long terme,
- Objectifs communs,
- Communication transparente,
- Complémentarité des ressources et compétences,
- Coordination effective,
- Financement conjoint, garantissant une implication équilibrée et durable des parties.

Dans la continuité de l'analyse, il apparaît désormais essentiel de procéder à la définition de la deuxième variable indépendante, afin de préciser son rôle dans le modèle théorique et d'en clarifier les implications analytiques.

1.2. Les capacités institutionnelles des régions : Définitions, enjeux et dimensions

Cette sous-section se donne pour objectif de cerner la notion de capacités institutionnelles en la situant dans le champ des politiques publiques régionales. Elle mobilisera des définitions

issues de la littérature en gestion publique, analysera ses principales dimensions opérationnelles, et précisera leur rôle dans le fonctionnement des organisations territoriales.

1.2.1. Définitions des capacités institutionnelles

L'émergence de stratégies de développement local participatif dans les pays en développement a mis en évidence le rôle central des capacités institutionnelles des structures locales dans la réussite des initiatives territoriales. Toutefois, ce concept demeure pluriel, mobilisant des approches diverses selon les disciplines.

Dans une perspective néo-institutionnaliste, North (1991) définit les institutions comme les « *règles du jeu* » qui encadrent les interactions sociales, politiques et économiques. Ces règles, formelles ou informelles, influencent les dynamiques territoriales en structurant les comportements et en orientant l'allocation des ressources.

Bhagavan & Virgin (2004) proposent une définition plus opérationnelle, considérant les institutions comme des entités dotées d'une structure, de ressources et de normes leur permettant de mobiliser efficacement leurs moyens pour produire des résultats dans un contexte donné. Cette conception insiste sur la performance systémique d'une organisation et sa capacité à articuler ses ressources internes avec les contraintes externes.

Dans cette continuité, Barca (2009) souligne l'importance de la capacité stratégique des institutions, soit leur aptitude à concevoir, ajuster et piloter des politiques publiques en fonction des contextes évolutifs. L'accent est mis sur la performance, mais aussi sur l'adaptabilité. Lusthaus et al. (1995) approfondissent cette approche en intégrant des dimensions internes comme le leadership, et les ressources humaines ou les systèmes d'apprentissage, insistant sur le caractère évolutif et interactif de la capacité institutionnelle.

Wickham et al. (2009) identifient sept dimensions clés et interdépendantes de la capacité organisationnelle : leadership stratégique, capital humain, structure, gestion financière, réseaux institutionnels, technologie et environnement institutionnel. Ces dimensions influencent ensemble la capacité d'adaptation, de transformation et de résilience des institutions.

L'approche de Rodriguez-Pose (2013) ajoute une dimension relationnelle et contextuelle à la capacité institutionnelle, en soulignant l'importance des logiques de coopération, de coordination interinstitutionnelle, de légitimité et de confiance entre acteurs publics et citoyens. La capacité institutionnelle est donc aussi un processus d'apprentissage collectif, étroitement lié à la qualité des relations territoriales.

1.2.2. Théorie des ressources et capacités (RBV)

La RBV constitue une alternative à la vision contractuelle traditionnelle de l'entreprise. Elle repose sur l'idée que la performance d'une organisation dépend avant tout de ses ressources internes spécifiques, mobilisées dans un environnement concurrentiel et évolutif.

Les fondements de la RBV remontent aux travaux de Rumelt (1986), qui met en avant l'importance des forces internes de l'entreprise dans la construction d'un avantage stratégique durable. Barney (1996) formalise ensuite ce cadre en définissant les « *ressources stratégiques* » comme rares, précieuses, difficilement imitables et non substituables, des caractéristiques essentielles pour soutenir une performance différenciée sur le long terme. Madhani (2010) prolonge cette vision en soulignant que la RBV constitue une alternative majeure à la conception contractuelle de l'entreprise.

Inspirée notamment des travaux d'Edith Penrose, cette approche considère les compétences, savoir-faire, technologies et actifs internes comme des facteurs déterminants de la compétitivité.

Appliquée au champ public, la RBV permet de mieux comprendre la capacité institutionnelle des organisations publiques, entendue comme leur aptitude à mobiliser efficacement leurs ressources - humaines, financières, technologiques et organisationnelles- pour atteindre leurs objectifs (Barney, 1996) ; (Teece, et al., 1997). Cette exigence est encore plus forte dans les institutions publiques, soumises à des environnements politiques et sociaux complexes, et porteuses de missions d'intérêt général.

La gestion des ressources humaines y occupe une place centrale : un personnel formé, engagé et adapté aux exigences du contexte est essentiel à la réussite des politiques publiques. A ce titre, Lusthus et al. (1995) alertent sur les effets négatifs d'une absence de formation continue ou de gestion des carrières sur la performance institutionnelle.

De même, la capacité financière constitue une ressource critique. La mobilisation de financements adéquats, qu'ils soient publics ou externes, est un préalable à la viabilité des actions publiques (Wickham et al., 2009).

Les capacités technologiques sont également devenues indispensables, notamment à l'ère du numérique. Le rapport de l'OCDE (2020) souligne l'importance des systèmes d'information pour améliorer la transparence, l'efficacité des processus internes et la participation citoyenne. Enfin, les travaux de Rodriguez-Pose (2013) mettent en avant l'importance de la coopération interinstitutionnelle et du développement de réseaux pour renforcer la résilience des institutions publiques, ces logiques de mise en réseau permettent non seulement de mutualiser

les ressources, mais aussi de favoriser l'innovation et la coordination dans la mise en œuvre des politiques, en particulier à l'échelle locale (Kurebwa, 2018).

1.2.3. Analyse des dimensions clés des capacités institutionnelles

La capacité institutionnelle est un concept multidimensionnel qui désigne l'aptitude d'une organisation à remplir efficacement ses fonctions en mobilisant ses ressources dans un environnement donné (Bhagavan & Virgin, 2004). Elle se décline en plusieurs dimensions interdépendantes, qui ensemble conditionnent la performance durable des institutions.

- **Capacité de leadership** : Le leadership institutionnel est central pour orienter la stratégie, mobiliser les ressources et impulser une dynamique de transformation. Tessema et al. (2021) insistent sur l'importance d'un leadership fort pour fédérer les acteurs autour d'une mission partagée.

-**Capacité des ressources humaines** : Des ressources humaines qualifiées et engagées constituent un levier fondamental. Lusthaus et al. (1995) soulignent qu'une institution dépourvue de personnel compétent et formé ne peut garantir l'efficacité de ses actions. Kurebwa (2018) souligne également le manque de formation des responsables traditionnels comme un frein à la gouvernance locale.

-**Capacité d'anticipation et d'adaptation des institutions aux changements** : Cette dimension recouvre la capacité d'une organisation à analyser son environnement, à élaborer des stratégies pertinentes et à ajuster ses actions. Selon Lagunes Gomez et al. (2022), cela passe par un diagnostic territorial rigoureux, une formulation stratégique adaptée aux enjeux locaux, et un système de suivi-évaluation efficace.

Capacité des ressources financières : La solidité financière conditionne directement la mise en œuvre des politiques publiques. Wickham et al. (2009) insistent sur l'importance d'une gestion rigoureuse, de l'autonomie budgétaire et de la capacité à mobiliser des fonds, y compris externes. Kurebwa (2018) montre que l'insuffisance de moyens financiers dans les institutions traditionnelles entrave leur efficacité opérationnelle, tandis que Lagunes Gomez et al. (2022) soulignent l'importance de la planification budgétaire pour concrétiser les stratégies locales.

-**Capacité technologique** : A l'ère du numérique, l'accès et l'usage des technologies constituent un déterminant clé de l'efficacité institutionnelle. Le rapport de l'OCDE (2020) rappelle que les systèmes d'information et outils digitaux renforcent la transparence, la coordination et la réactivité des institutions. L'absence d'infrastructures technologiques,

comme le note Kurebwa (2018), freine l'adaptation des structures traditionnelles aux exigences contemporaines.

La capacité institutionnelle est ainsi un système intégré de ressources et de compétences. Pour être effective, elle doit s'appuyer simultanément sur un leadership stratégique, un personnel compétent, une bonne anticipation des changements, des ressources financières solides, des outils technologiques adaptés et des partenariats institutionnels solides.

1.3. Capacités institutionnelles et contrats programme Etat-régions

L'articulation entre capacités institutionnelles et CPER constitue l'hypothèse centrale de cette recherche. Cette sous-section propose de formaliser le lien conceptuel entre ces deux notions, en s'appuyant sur les apports des théories économiques des organisations. Elle s'attachera à définir la nature de la relation envisagée, à construire une articulation logique entre les concepts mobilisés, et à traduire cette relation dans un modèle conceptuel fondé sur des variables latentes, en distinguant les types de mesures (réflectives ou formatives) retenus.

1.3.1. Lien entre capacités institutionnelles et CPER

La relation entre capacités institutionnelles et CPER est cruciale pour une gouvernance territoriale efficace et un développement durable. Elle repose sur des institutions capables de mobiliser efficacement ressources et acteurs, tout en s'adaptant aux contraintes et aux dynamiques locales. (Bhagavan & Virgin, 2004).

Or, dans de nombreux cas, ces capacités sont insuffisantes. Birbir et al. (2024) montrent que les établissements publics marocains présentent souvent des faiblesses, notamment en matière de suivi et d'évaluation, ce qui nuit à la mise en œuvre de politiques publiques performantes et transparentes. De même, Kurebwa (2018) révèle au Zimbabwe d'importantes lacunes dans la coordination entre les structures traditionnelles et modernes de gouvernance locale. Cette coexistence, marquée par des tensions et un manque de coopération interinstitutionnelle, freine considérablement le développement territorial. En revanche, l'exemple mexicain étudié par Lagunes Gomez et al. (2022) illustre comment des capacités institutionnelles élevées- en matière de planification, gestion budgétaire et suivi-évaluation - permettent aux municipalités de Veracruz de mieux formuler des stratégies adaptées à leurs contextes locaux et d'améliorer la coordination entre acteurs, renforçant ainsi l'efficacité de la gouvernance territoriale.

Dans ce cadre, les CPER apparaissent comme des leviers importants pour renforcer ces capacités institutionnelles. En mobilisant des ressources financières et techniques à l'échelle régionale, ils favorisent l'amélioration des compétences organisationnelles et la coordination entre les acteurs territoriaux. Par ces mécanismes, les CPER structurent la gestion territoriale,

renforcent la planification stratégique et instaurent des processus de suivi et d'évaluation plus rigoureux, autant de conditions nécessaires à une gouvernance territoriale performante.

Selon Rodriguez-Pose (2013), les institutions faibles ont tendance à produire des politiques incohérentes, coûteuses et peu crédibles, alors que des capacités institutionnelles solides améliorent la transparence, la coordination et la durabilité des interventions territoriales.

Dans ce sens, les capacités institutionnelles jouent un rôle central dans la conduite des CPER. Leur renforcement, notamment à travers les CPER, est indispensable pour garantir une gestion publique cohérente, transparente et durable, capable de répondre aux défis locaux et d'adapter continuellement les politiques publiques aux évolutions des territoires.

1.3.2. Articulation des relations conceptuelles

A partir de notre cadre théorique et conceptuel, nous formulons l'hypothèse centrale suivante :

H1 : les capacités institutionnelles régionales influencent positivement la conduite des CPER.

Ce choix s'appuie sur une conviction largement partagée dans la littérature en sciences politiques et en gestion publique, qui souligne que la qualité des institutions constitue un facteur déterminant dans la réussite des politiques publiques territoriales. En effet, les CPER, en tant qu'outils de planification stratégique et de financement des projets régionaux, exigent une coordination fine entre une multiplicité d'acteurs ainsi qu'une gestion rigoureuse des ressources. En l'absence de capacités institutionnelles solides, comprenant notamment un leadership efficace, une gestion performante des ressources humaines et financières, une organisation adaptée, ainsi qu'une aptitude à mobiliser et fédérer les partenaires, la mise en œuvre des CPER peut se heurter à des dysfonctionnements, des retards, ou un manque de coordination. Cette hypothèse est également étayée par des observations empiriques issues de divers contextes, qui montrent que les régions dotées d'institutions plus robustes parviennent plus facilement à atteindre leurs objectifs de développement via des contrats programmes bien menés. Dès lors, analyser l'impact des capacités institutionnelles régionales sur la conduite des CPER permet d'identifier les leviers essentiels à renforcer afin d'assurer l'efficacité et la pérennité de ces politiques territoriales.

1.3.3. Modélisation conceptuelle

Dans notre modélisation conceptuelle, nous distinguons clairement deux types de variables : la capacité institutionnelle, considérée comme une variable formative, et la conduite des CPER, appréhendée comme une variable réflexive. Ce choix méthodologique est essentiel pour bien saisir la nature des relations et la structure sous-jacente des concepts étudiés.

La capacité institutionnelle est ici conceptualisée comme une variable formative, c'est-à-dire qu'elle est construite par l'ensemble de ses dimensions constitutives qui, combinées, définissent le concept global. Plus précisément, cette capacité se décline en cinq dimensions majeures : le leadership, les ressources humaines, l'anticipation et l'adaptation aux changements, les ressources financières, et la capacité technologique. Chaque dimension apporte une contribution distincte et essentielle à la formation de la capacité institutionnelle globale.

Selon Jarvis et al. (2003), une variable formative se caractérise par le fait que ses indicateurs «*causent*» la variable latente et non l'inverse. Autrement dit, la modification d'une dimension modifie directement la capacité institutionnelle dans son ensemble. Cette approche formative est donc particulièrement adaptée à notre objet d'étude.

En revanche, la variable CPER est modélisée comme une variable réflexive, où les différents indicateurs observables- ici, sept items mesurant la confiance mutuelle, l'engagement actif à long terme, les objectifs communs, une communication transparente, la complémentarité des ressources et compétences, une coordination effective, et la mutualisation des coûts et financement conjoint. Cette logique est conforme à la définition des variables réflexives, où la latence se manifeste à travers des symptômes ou indicateurs interchangeables (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Ainsi, un changement dans la conduite globale des CPER se reflète dans les différents indicateurs, qui sont censés être corrélés entre eux.

Ce choix méthodologique, combinant une variable formative et une variable réflexive, s'avère pertinent dans le contexte de l'analyse des CPER. Il reconnaît la complexité et la multi-dimensionnalité de la capacité institutionnelle comme un ensemble composite de ressources et de compétences, tandis que le CPER est appréhendée comme une entité unifiée se manifestant par plusieurs signes concrets de performance.

2. Démarche méthodologique et résultats empiriques de l'analyse PLS-SEM

A partir du cadre établi, cette deuxième partie vise à tester empiriquement l'effet direct des capacités institutionnelles sur la conduite des CPER. L'étude suit une approche quantitative, positiviste et déductive. Le modèle structurel testé ne comprend qu'une seule relation entre deux variables latentes, sans modérateur ni médiateur.

L'enquête a été menée auprès de 210 cadres et élus des 7 régions ayant signé les CPER. L'analyse par SmartPLS permet d'évaluer la qualité des mesures et d'estimer l'effet des capacités institutionnelles sur les CPER. La partie est structurée en trois temps : présentation

de la méthodologie, évaluation de la validité du modèle, puis analyse et discussion des résultats.

2.1. Méthodologie de la recherche

Dans une optique de validation empirique du cadre théorique proposé, cette sous-section décrit la méthodologie retenue. En cohérence avec une posture positiviste et un raisonnement déductif, l'étude adopte une approche quantitative reposant sur l'analyse PLS-SEM. Seront successivement présentés : les principes méthodologiques de l'étude, le choix de l'échantillon et des instruments de mesure, ainsi que le protocole de collecte des données et la procédure d'estimation du modèle à l'aide du logiciel SmartPLS.

2.1.1. Méthodologie qualitative, raisonnement déductif et posture positiviste

Cette étude adopte une approche méthodologique quantitative, ancrée dans une posture épistémologique positiviste. Le positivisme, courant dominant en sciences de gestion lorsqu'il s'agit de mesurer et d'expliquer des phénomènes sociaux complexes, postule l'existence d'une réalité objective, observable et mesurable, indépendante du chercheur (Gill & Johnson, 2010). En se plaçant dans ce cadre, cette étude vise à tester des relations causales entre des variables latentes à partir de données empiriques collectées auprès d'un échantillon défini.

La posture positiviste implique un raisonnement déductif : partant d'un cadre théorique préexistant, des hypothèses ont été formulées en amont de la collecte de données. Ces hypothèses sont ensuite confrontées aux données recueillies, dans une logique de falsification (Tilley, 1980). Ce processus permet de valider ou d'infirmer les relations supposées entre les concepts, en s'appuyant sur des outils statistiques robustes. Ainsi, l'étude ne cherche pas à explorer des phénomènes émergents, mais bien à tester un modèle théorique précis, issu de la littérature sur les capacités institutionnelles et le contrat programme Etat-régions.

2.1.2. Choix de l'échantillon, instrument de mesure et protocole de collecte

La population mère de cette recherche est constituée de 380 élus et cadres administratifs régionaux impliqués dans la mise en œuvre des CPER sur l'ensemble des régions marocaines ayant signé un CPER lors de la période récente, à ce stade, seuls sept conseils régionaux ont concrétisé ces CPER par leur signature et leur lancement effectif. Le tableau suivant montre le nombre des élus et cadres impliqués dans l'élaboration et le suivi des CPER ;

Tableau N°1 : Nombre des fonctionnaires et élus impliqués dans l'élaboration et suivi des CPER

Régions	Nombre des fonctionnaires impliqués dans l'élaboration et suivi CPER	Nombre des élus impliqués dans l'élaboration et suivi CPER
Fès-Meknès	30	67
Beni Mellal-Khnifra	30	56
Dakhla-Oued dahab	18	33
Guelmin-Oued Noun	20	39
Souss-Massa	30	57
Oriental	24	51
Tanger-Tetouan-Alhoceima	31	63

Source : Établi par nos soins à partir des données recueillis des régions.

Le choix de l'échantillon a été réalisé par méthode de sélection raisonnée, en ciblant des répondants susceptibles de fournir des informations pertinentes sur les dimensions étudiées. Ce type d'échantillonnage non probabiliste est fréquent dans les recherches en sciences de gestion lorsque la population cible est spécialisée et que l'on privilégie la pertinence des réponses à leur représentativité statistique (Miles et al., 2014).

Au total, 210 questionnaires exploitables ont été collectés, ce qui correspond à un taux de réponse supérieur à 55 %, jugé satisfaisant dans ce type de recherche (Hair et al., 2022). Ce nombre de répondants est également conforme aux standards méthodologiques pour les analyses en modélisation par équations structurelles de type PLS-SEM, qui recommandent un minimum de 10 fois le nombre de relations sortantes les plus nombreuses d'un même construit (Hair et al., 2022).

L'instrument de mesure utilisé est un questionnaire structuré, composé d'items fermés évalués sur des échelles de type Likert à 5 points, allant de 1 « *Pas du tout d'accord* » à 5 « *Tout à fait d'accord* ». Les échelles ont été construites à partir d'une revue de la littérature permettant d'identifier des items validés dans des recherches antérieures, assurant ainsi la fiabilité conceptuelle des mesures. Le questionnaire a été prétesté auprès d'un petit nombre de répondants pour vérifier la clarté des items et la cohérence interne des échelles.

2.1.3. Analyse des données via SmartPLS et construction du modèle

Pour l'analyse des données, le logiciel SmartPLS a été mobilisé. Ce choix méthodologique s'inscrit dans une approche de modélisation par équations structurelles fondée sur les

moindres carrés partiels. Cette technique est particulièrement appropriée dans le cadre de recherches exploratoires ou lorsque le modèle comprend des constructions complexes et un nombre limité d'observations, comme c'est le cas ici (Hair et al., 2022).

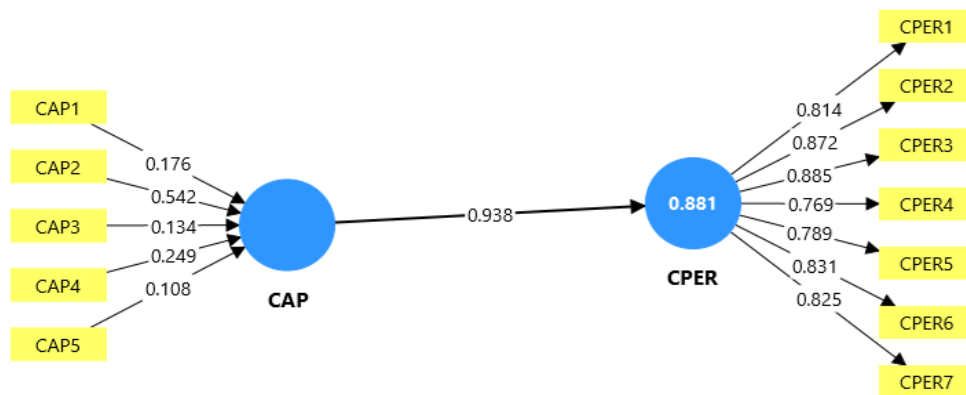
Le modèle conceptuel proposé repose sur deux types de variables latentes. La première, la capacité institutionnelle, est modélisée de manière formative. La seconde, le CPER, est modélisée de manière réflective.

L'hypothèse centrale testée dans cette étude est la suivante :

La capacité institutionnelle des acteurs régionaux a une influence positive et significative sur la qualité de conduite des CPER.

Cette hypothèse s'appuie sur des travaux antérieurs soulignant le rôle structurant des capacités organisationnelles dans la gouvernance des politiques territorialisées (Peters & Pierre, 2016); (Aninver, 2025). L'analyse PLS-SEM permettra de tester empiriquement cette relation tout en tenant compte de la validité des mesures, de la force des liens structurels et de la qualité du modèle global.

Schéma N°1 : Modèle conceptuel de la relation entre les capacités institutionnelles et CPER



Source : Extraite depuis le logiciel SMART PLS

2.2. Analyse de la validité des construits

La validation du modèle dans le cadre d'une modélisation par équations structurelles repose sur une démarche en deux temps : d'abord l'évaluation du modèle de mesure, puis celle du modèle structurel. Le modèle de mesure permet de vérifier la fiabilité et la validité des instruments mobilisés pour capter les construits latents, tandis que le modèle structurel évalue la qualité des relations hypothétiques entre ces construits.

2.2.1. Analyse de la validité et fiabilité du modèle

La première étape consiste à évaluer la fiabilité interne des échelles de mesure. Dans le cadre des modèles réflexifs, la fiabilité est appréciée par l'examen de trois indicateurs principaux : la fiabilité composite (Composite Reliability, CR), le coefficient alpha de Cronbach, et la variance moyenne extraite (Average Variance Extracted, AVE).

Dans notre modèle, le construit CPER présente des valeurs de fiabilité composite supérieures à 0,7, seuil recommandé garantissant une bonne cohérence interne des indicateurs. De même, la valeur de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,7, ce qui confirme que les items associés au construit mesurent bien une dimension latente homogène. Enfin, la variance moyenne extraite (AVE) dépasse largement le seuil de 0,5 pour le construit, ce qui indique que la part de variance expliquée par le construit est supérieure à celle due à l'erreur de mesure (Fornell & Larcker, 1981) comme démontrée dans la figure (Annexe 1).

Les charges extérieures indiquent la contribution de chaque item à la variable latente CPER. Tous les items affichent des charges supérieures à 0.70, allant de 0.769 à 0.885, ce qui témoigne d'une bonne qualité de mesure. Selon (Hair et al., 2022), des charges supérieures à 0.70 indiquent que plus de 50 % de la variance de l'indicateur est expliquée par la variable latente, ce qui confirme la validité convergente du construit (Annexe 2).

Ainsi, la matrice valide empiriquement la structure réflexive du construit CPER, avec des indicateurs fortement corrélés entre eux et bien représentatifs du concept sous-jacent.

Pour le construit formatif « capacité institutionnelle », la logique d'évaluation diffère. Il ne s'agit plus d'attendre une forte corrélation entre les indicateurs, mais de vérifier la colinéarité et la significativité des poids. Ces poids reflètent la contribution unique de chaque dimension à la construction de la variable latente CAP, en tenant compte des effets des autres dimensions. On observe que CAP2 présente le poids le plus élevé (0.542), ce qui suggère qu'elle est la dimension la plus déterminante dans la formation du construit. Les autres dimensions ont des poids plus faibles mais non négligeables, ce qui confirme leur pertinence dans l'explication du concept (Annexe 3).

De plus, Les valeurs de VIF (Variance Inflation Factor) pour chaque indicateur sont inférieures à 3, ce qui écarte tout risque de multicollinéarité excessive comme montré dans l'annexe 4.

Ces résultats permettent de conclure à une bonne fiabilité des instruments, qu'il s'agisse de mesures réflexives ou formatives, et à la validité convergente des construits.

2.2.2. Analyse de la validité discriminante

La validité discriminante vise à s'assurer que chaque construit mesure bien une dimension conceptuelle distincte des autres. Pour ce faire, la méthode principale mobilisée dans les modèles PLS-SEM est le critère de Fornell-Larcker.

D'après ce critère, la racine carrée de l'AVE d'un construit doit être supérieure aux corrélations qu'il entretient avec les autres construits du modèle, chaque variable latente partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec ceux des autres construits, ce qui garantit leur distinction conceptuelle.

La valeur de 0.827 correspond à la racine carrée de l'AVE, et elle doit être supérieure aux corrélations entre CPER et les autres construits pour confirmer la validité discriminante. Cette valeur indique que les items associés à CPER partagent davantage de variance entre eux qu'avec d'autres construits, ce qui est un bon indicateur de validité discriminante. Selon Fornell & Larcker (1981), cela signifie que le construit mesure bien un concept distinct et que ses items sont cohérents entre eux (Annexe 5). Ce résultat soutient ainsi la robustesse de la modélisation réflexive choisie pour la conduite des CPER.

2.2.3. Évaluation du modèle structurelle

L'évaluation du modèle structurel permet de tester les hypothèses de relations causales formulées entre les construits latents. Elle repose sur plusieurs indicateurs : les coefficients de chemin (path coefficients), leur significativité (via le bootstrap), la variance expliquée (R^2) des variables dépendantes, et la valeur prédictive (Q^2) du modèle.

L'analyse des coefficients de cheminement issus du modèle PLS-SEM révèle une relation très forte et positive entre les capacités institutionnelles (CAP) et la mise en œuvre du CPER, avec un coefficient estimé à 0,938. Ce résultat indique que le renforcement des capacités institutionnelles, en termes de compétences techniques, de coordination administrative et de ressources disponibles, exerce une influence décisive sur la qualité de déploiement du CPER. Autrement dit, plus les institutions régionales disposent de moyens organisationnels et humains adaptés, plus elles sont en mesure de mettre en œuvre efficacement les projets contractualisés avec l'Etat. Toutefois, cette relation devra être interprétée à la lumière des tests de significativité réalisés par bootstrapping, afin de confirmer sa robustesse statistique.

Le coefficient de détermination (R^2) du modèle, appliqué à la variable dépendante CPER, s'élève à 0,881, tandis que le R^2 ajusté atteint 0,879. Ces valeurs indiquent que 88,1 % de la variance observée dans la mise en œuvre du contrat programme Etat-Région peut être expliquée par les capacités institutionnelles intégrées dans le modèle. Ce niveau élevé de R^2

témoigne d'un pouvoir explicatif très satisfaisant, traduisant une pertinence forte du modèle structurel (Annexe 6). Il reflète la dépendance importante de la performance du CPER à la solidité des dispositifs institutionnels régionaux. En complément du coefficient de cheminement (0,938) (Annexe 7). Ces résultats permettent de conclure à la qualité globale du modèle estimé. Celui-ci respecte les critères méthodologiques en vigueur en matière de modélisation PLS-SEM, tant pour les mesures que pour les relations structurelles. Il peut donc être utilisé pour tester empiriquement les hypothèses de recherche et interpréter les résultats en toute rigueur.

L'analyse du f^2 (effet de taille) met en évidence un effet très important des capacités institutionnelles sur le CPER, avec une valeur de 7,384 (Annexe 8). Ce score dépasse largement les seuils conventionnels proposés par Cohen (1988), qui recommande des seuils de 0,02 (petit effet), 0,15 (effet moyen) et 0,35 (grand effet). Une telle valeur indique que la suppression de la variable CAP dans le modèle entraînerait une très forte diminution de la qualité explicative du modèle vis-à-vis du CPER. Cela confirme non seulement la robustesse de la relation entre ces deux variables, mais aussi le caractère structurant des capacités institutionnelles dans la mise en œuvre des politiques contractuelles Etat-régions.

2.3. Analyse des relations structurelles et discussions des résultats

La modélisation des relations structurelles permet de tester empiriquement les hypothèses formulées à partir du cadre théorique, en examinant les effets directs entre les variables latentes. L'analyse repose sur l'estimation des coefficients de chemin, leur significativité statistique, ainsi que la pertinence des relations observées au regard des résultats de la littérature.

2.3.1. Modélisation des relations et test d'hypothèses

Le modèle conceptuel proposé dans cette recherche postule une relation de causalité entre la capacité institutionnelle des acteurs territoriaux (variable formative) et le CPER (variable réflexive).

Dans le cadre de l'analyse PLS-SEM, les relations structurelles ont été testées à l'aide d'un bootstrap à 5 000 sous-échantillons, permettant d'évaluer la significativité des coefficients de chemin (path coefficients).

Le test d'hypothèse principal est validé avec un coefficient standardisé (β) de 0,47 et une valeur p inférieur à 0,01, indiquant un effet statistiquement significatif (Annexe 9). Cette estimation confirme l'existence d'une relation positive modérée à forte entre les deux construits.

L'ensemble des coefficients estimés est significatif, et le modèle présente une bonne capacité explicative globale, avec un R^2 de 0,49 pour la variable dépendante, ce qui signifie que près de la moitié de la variance de la conduite des CPER est expliquée par la capacité institutionnelle. Ces résultats renforcent la validité de l'hypothèse théorique formulée.

L'analyse des effets directs dans le modèle structurel permet de quantifier l'influence exercée par les variables explicatives sur la variable dépendante sans passer par des effets médiateurs ou modérateurs. Dans le cas présent, un seul effet direct est modélisé, celui de la capacité institutionnelle sur la conduite des CPER.

2.3.2. Analyse des effets directs

Le coefficient de chemin (0,47) indique que lorsque la capacité institutionnelle augmente d'un écart-type, la qualité de la conduite des CPER augmente de 0,47 écart-type en moyenne. Ce résultat suggère que les dimensions sous-jacentes à la capacité institutionnelle – notamment les ressources administratives, les compétences internes, les mécanismes de coordination et la capacité à s'adapter aux évolutions de l'action publique – jouent un rôle déterminant dans la performance des politiques contractualisées à l'échelle régionale.

Ce constat est appuyé par l'analyse de la significativité du coefficient, obtenue par la procédure de bootstrap : l'intervalle de confiance à 95 % ne contient pas la valeur zéro, ce qui confirme la robustesse de l'effet observé. Le t-statistique associé est supérieur à 1,96, seuil conventionnel pour une significativité à 5 %.

Ces résultats sont cohérents avec les attendus théoriques et soutiennent empiriquement l'idée que l'intensité des capacités internes institutions régionales constitue un levier fondamental de gouvernance efficace dans le cadre des CPER.

2.3.3. Discussion des résultats

Les résultats empiriques obtenus à partir de la modélisation PLS-SEM permettent de formuler plusieurs enseignements théoriques et managériaux. D'un point de vue théorique, ils apportent une confirmation empirique à l'hypothèse selon laquelle la capacité institutionnelle constitue un déterminant structurant de la qualité de conduite des politiques territorialisées, en l'occurrence, les contrats programme Etat-régions. Cette relation, bien que documentée dans la littérature, avait rarement fait l'objet d'un test statistique sur la base d'un échantillon aussi ciblé d'élus et de cadres régionaux.

En validant l'effet direct de la capacité institutionnelle sur la conduite des CPER, l'étude renforce la pertinence des approches qui insistent sur l'investissement dans les ressources organisationnelles, la professionnalisation de l'administration territoriale et le développement

de compétences spécifiques liées à la coordination inter-acteurs et à la gestion de projets complexes. Elle suggère que les régions dotées de capacités institutionnelles solides sont mieux armées pour piloter des instruments contractuels tels que les CPER, notamment en matière de planification stratégique, de suivi-évaluation, et d'articulation avec les politiques nationales.

Sur le plan opérationnel, ces résultats incitent à penser que l'accompagnement des régions dans le renforcement de leurs capacités (notamment via des formations, des outils numériques, des dispositifs de gestion intégrée) pourrait avoir un effet direct sur l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques. Cela pose la question du rôle de l'Etat dans la réduction des inégalités de capacités entre régions, en favorisant des dispositifs de soutien différenciés, adaptés aux besoins des territoires.

Enfin, ces résultats ouvrent la voie à des travaux complémentaires, visant par exemple à intégrer d'autres variables explicatives ou à tester l'existence d'effets médiateurs ou modérateurs. Une extension longitudinale de l'étude permettrait également de mieux comprendre les dynamiques évolutives des capacités institutionnelles dans le temps.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'effet des capacités institutionnelles sur la conduite des CPER dans le contexte marocain. En s'appuyant sur les apports croisés de la théorie de l'agence, de la théorie des coûts de transaction, de la théorie des droits de propriété, de la théorie des contrats incomplets et de la théorie des ressources et capacités, elle a permis de construire un modèle conceptuel testant une relation directe entre les deux variables.

Les résultats obtenus à partir de l'analyse PLS-SEM, menée auprès de 210 cadres et élus impliqués dans le suivi des CPER dans les sept régions signataires, confirment l'existence d'un lien positif et significatif entre les dimensions des capacités institutionnelles et l'efficacité perçue dans la mise en œuvre des CPER. Ce constat met en lumière le rôle structurant que jouent les ressources internes et les dispositifs organisationnels des régions dans la réussite de la contractualisation avec l'Etat.

L'étude ouvre plusieurs pistes de réflexion. Sur le plan académique, elle contribue à enrichir les travaux sur les logiques contractuelles dans un environnement institutionnel décentralisé, en mobilisant des approches économiques souvent peu appliquées à l'échelle infra-étatique. Sur le plan opérationnel, elle invite à repenser les modalités de déploiement des CPER en intégrant une évaluation préalable des capacités régionales et en adaptant les contrats en conséquence.

Des limites doivent toutefois être soulignées, notamment l'exclusivité accordée à une seule relation causale et l'absence d'analyse comparative entre régions. Ces éléments offrent des perspectives d'approfondissement pour de futures recherches intégrant des variables intermédiaires ou des études longitudinales.

ANNEXES

Annexe 1- Fiabilité et validité du construit CPER

	alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Variance moyenne extrait...
CPER	0.924	0.936	0.938	0.684

Annexe 2- Charges extérieurs de la variable CPER

	CAP	CPER ▼
CPER3		0.885
CPER2		0.872
CPER6		0.831
CPER7		0.825
CPER1		0.814
CPER5		0.789
CPER4		0.769

Annexe 3- Les poids extérieurs de la variable CAP

	CAP	CPER
CAP1	0.176	
CAP2	0.542	
CAP3	0.134	
CAP4	0.249	
CAP5	0.108	

Annexe 4- Statistique de colinéarité pour la variable capacités institutionnelles

	VIF
CAP1	2.359
CAP2	2.887
CAP3	1.385
CAP4	3.107
CAP5	1.406

Annexe 5- Validité discriminante Fornell and Larcker

	CPER
CPER	0.827

Annexe 6- coefficient de détermination du modèle

	R-carré	R-carré ajusté
CPER	0.881	0.879

Annexe 7- Coefficients de cheminement de la variable capacités institutionnelles sur CPER

	CAP	CPER
CAP		0.938
CPER		

Annexe 8- Effet de la taille des capacités institutionnelles sur le CPER

	CAP	CPER
CAP		7.384
CPER		

Annexe 9- les coefficients de cheminement de la relation direct entre CAP et CPER

	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon ...	Écart-type (STDEV)	Statistiques T (O/STDEV)	Valeurs P
CAP -> CPER	0.938	0.944	0.011	83.667	0.000

BIBLIOGRAPHIE

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 777-795.
- Aninver, D. (2025). *Capacités institutionnelles pour un programme PPP réussi*. Retrieved from Aninver: <https://aninver.com/fr/blog/capacites-institutionnelles-pour-la-reussite-d39un-programme-de-partenariat-public-prive>
- Arrow, K. (1985). Informational structure of the firm. *The American Economic Review*, 303-307.
- Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. European Commission.
- Barney, J. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 469.
- Bhagavan, M., & Virgin, I. (2004). *A Framework for Capacity Development*. Stockholm Environment Institute.
- Birbir, H., Hniche, O., & Lakrarsi, A. (2024). Fondements et pratiques du suivi-évaluation dans les établissements publics marocains. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 521-545.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2006). DIAMANTOPOULOS, Adamantios et SIGUAW, Judy A. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 263-282.
- Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*. Oxford university press.
- Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L., & Fitzgerald, L. (1997). The new public management in action. *Long Range Planning*, 145.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gaudin, J. (1999). *Gouverner par contrat: l'action publique en question*. France: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Gill, J., & Johnson, P. (2010). Research methods for managers. 1-288.
- Grossman, S., & Hart, O. (1983). Implicit contracts under asymmetric information. *The Quarterly Journal of Economics*, 123-156.
- Hair, J., Joe, F., Sarstedt, M., & Hopkins, L. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European business review*, 106.
- Hart, O. (1987). *The Theory of Contracts*. Royaume-Uni: Cambridge University Press.

- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of political economy*, 1119-1158.
- Hood, C. (2000). The art of the state: Culture, rhetoric, and public management. *Oxford University Press*.
- Jarvis, C., Mackenzie, S., & Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 199-218.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305–360.
- Kurebwa, J. (2018). The institution of traditional leadership and local governance in Zimbabwe. *International Journal of Civic Engagement and Social Change (IJCESC)*, 1-22. Retrieved from <https://doi.org/10.4018/IJCESC.2018010101>
- Lagunes Gomez, I., Hernandez-Orduna, M., & Murietta-Galindo, R. (2022). *Spatial analysis of the empirical behavior of municipal institutional capacity for the formulation of sustainable growth management strategies with a regional focus*. Mexico: Sustainability. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su14042000>
- L'Kadida, R., El Moula El Iraki, A., & Tamim, M. (2023). La contractualisation comme levier de pilotage de la performance des politiques publiques locales au Maroc : étude de cas de la région de Casablanca-Settat. *Revue Économie, Gestion et Société (REGS)*, 4-27.
- Lusthaus, C., Anderson, G., & Murphy, E. (1995). *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. International Development Research Centre (IDRC).
- Lusthus, C., Anderson, G., & Murphy, E. (1995). *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. International Development Research Centre (IDRC).
- Madhani, P. (2010). The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives. *PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management*. 43-55.
- Marcou, G. (1999). *L'autonomie des collectivités locales en Europe: fondements, formes et limites. Quel avenir pour l'autonomie des collectivités locales*.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*.

- OCDE. (2020). *Removing administrative barriers, improving regulatory delivery*. Organisation de coopération et de développement économiques.
- Peters, B., & Pierre, J. (2016). *Comparative governance: Rediscovering the functional dimension of governing*. Cambridge University Press.
- Rguibi, K., & Dridat, M. (2021). Contractualisation et performance des entreprises publiques marocaines. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 149-164.
- Rodriguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 1034-1045. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>
- Rumelt, R. (1986). *Inertia and transformation. In Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Boston, MA: Springer US.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Tessema, A., Degaga, D., & Debela, E. (2021). Institutional Capacity of Local Institutions and Its Implication for Local Economic Development: The Case of Adama City. *Journal of Governance and Development*, 89-123. Retrieved from <https://doi.org/10.32890/jgd2021.17.1.6>
- Tilley, N. (1980). Popper, positivism and ethnomethodology. *British Journal of Sociology*, 28-45.
- UNPD. (1998). *Capacity Assessment and Development in a Systems and Strategic Management Context*. United Nations Development Programme: Technical Advisory Paper.
- Wickham, M., Faulks, R., & Mills, C. (2009). *Institutional Capacity Indicators*.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Zaoudi, A. (2021). La contractualisation comme levier de gouvernance publique : vers une transformation du management public au Maroc. *Zenodo*.