

**Management et Gouvernance dans le secteur des entreprises
publiques marocaines
Entre recherche de performance et reddition des comptes**

**Management and Governance in the moroccan state owned
enterprises sector
Between the search for performance and accountability**

Pr. Zidane MOUKITE

Enseignant Chercheur en Management
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan Premier de Settat

Laboratoire de recherche en Finance, Audit et Gouvernance d'Organisation
Royaume du Maroc
zmoukite@gmail.com

Date de soumission : 14/08/2022

Date d'acceptation : 19/09/2022

Pour citer cet article :

MOUKITE. Z (2022) « Management et Gouvernance dans le secteur des entreprises publiques marocaines - Entre recherche de performance et reddition des comptes », Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 3» pp : 915 – 939

Résumé :

Les entreprises publiques marocaines ont été depuis l'indépendance du Maroc, et même durant la période du protectorat, le fer de lance du développement du pays.

Secteur spécifique, à mi-chemin entre les missions de service public et les contraintes de performance des opérateurs du privé, les entreprises publiques au Maroc ont dû s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, de moins en moins réglementé, tout en étant soumises aux orientations stratégiques de l'Etat et à certaines contraintes budgétaires.

Dans le sillage du courant néo institutionnaliste de la gouvernance, nous nous proposons de dresser un état des lieux et des perspectives en relation avec l'ensemble de évolutions impactant le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP), et ce à travers une enquête qualitative menée auprès de 24 dirigeants exécutifs et administrateurs de l'Etat de 14 EEP marchands marocains, et dont les conclusions permettront d'infirmier ou de confirmer cinq hypothèses liées à l'implémentation des pratiques de gouvernance et leur lien avec la performance et la reddition des comptes.

Mots clés : gouvernance ; entreprises publiques ; Etat, performance ; reddition des comptes.

Abstract :

Moroccan state owned enterprises (SOE's) have been since independence, and even during the period of the protectorate, the spearhead of the country's development.

A specific sector, halfway between public service missions and the performance constraints of private operators, SOE's in Morocco have had to adapt to an increasingly competitive environment, less and less regulated, while being subject to the strategic orientations of the State and to certain budgetary constraints,

In the wake of the neo-institutionalist current of governance, we propose to draw up an inventory and perspectives in relation to all the developments impacting the sector of SOE's, and this through a qualitative survey conducted with 24 executive directors and state administrators of 14 moroccan merchant SOE's, and whose conclusions will invalidate or confirm five hypotheses related to the implementation of governance practices and their link with performance and accountability.

Keys words : Governance ; SOE's ; State ; Performance ; Accountability.

Introduction

Le Maroc, à l'instar d'autres pays, a vu au fil des décennies son secteur public évoluer au gré des conjonctures internationales mais toujours avec une constante, celle de jouer un rôle prépondérant dans l'économie du pays.

Les Entreprises et Etablissements Publics (EEP) ont été l'une des premières manifestations d'accession à la modernité de l'Etat marocain, et ce dès le début des années 1920, soit aux balbutiements du protectorat français sur le pays.

Ainsi, l'économie du pays s'est structurée fondamentalement durant les cinquante dernières années autour d'un portefeuille de grands EEP qui ont façonné la plupart des secteurs productifs au niveau national, à travers d'une part, les missions de service public et la production de biens marchands, et d'autre part, à travers l'usage des deniers publics et la rationalisation des charges de production, mettant dans ce cadre en avant leur implication dans la mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles, tout en jouant le rôle d'instruments de l'action structurelle et stratégique de l'Etat.

Sur ce secteur stratégique, à dimension névralgique au sein de l'économie nationale, plusieurs interrogations se posent. Comment doivent évoluer les EEP dans les années à venir ? Comment concilier les missions de service public qui leur sont inhérentes avec leurs contraintes de performance similaires à certains degrés à celles des opérateurs du privé ? comment et sur quelle base évaluer leurs performances ? et enfin comment formuler objectivement les conditions de reddition des comptes les concernant ?

De prime abord, nous émettons l'hypothèse (Moukrite (2018)) que l'ensemble de ces questionnements peuvent pertinemment être analysées sous le prisme de la dimension gouvernance, et ce en liaison avec le corpus théorique néo institutionnaliste (North DC (1990), Aoki (2001), Michalet et Sereni (2006), Giroux (2006), Labaronne et Abdelkader (2008), Charreaux (2004)), avec le courant du New Public Management (Laking (2002)) et enfin en accord avec les normes internationales de gouvernance des entreprises publiques (OCDE (2005) et (2015)).

Ainsi nous focaliserons notre analyse autour de deux parties. La première nous permettra d'analyser le positionnement spécifique du secteur de par son contexte et les évolutions qu'il a connu. La deuxième partie quant à elle, essaiera de répondre à l'épineuse question des configurations de performance et de reddition des comptes adaptées au secteur des EEP au Maroc, et ce, à travers une enquête terrain menée auprès d'un échantillon d'EEP stratégiques.

1. La gouvernance et le management au sein des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) au Maroc : un contexte particulier et des évolutions majeures

Au niveau historique, les premières créations d'EEP marocains remontent aux années 1920, période du protectorat où il y avait eu création des grands établissements tels que l'Office chérifien des phosphates (1920) et le Bureau des recherches et des participations minières (1928). Ces créations sont les premières manifestations de l'interventionnisme étatique (Rousset, 1987).

Durant la décennie qui suivit, de nouvelles formes d'interventions de l'Etat (régulation, concession) dans la sphère économique ont eu lieu : Office chérifien interprofessionnel des céréales (1937), Bureau Central des Transports (1937), 3 compagnies concessionnaires dans le domaine du transport ferroviaire (1937), l'Office Chérifien du Tourisme (1937) et l'Office Chérifien de Contrôle des Exportations (1937).

La période s'étalant entre 1956 et 1960, période nécessitant la refonte des rouages politiques et administratifs, a été caractérisée par une option socialisante. Cette option a été abandonnée par la suite au profit d'une stratégie de libéralisme économique favorisant les investissements privés (El Midaoui, 1981). L'intervention de l'Etat va se manifester, malgré la création de nombreuses entreprises publiques, par le canal des sociétés mixtes.

Dans ce contexte de création et face à l'importance d'un vaste secteur ou réseau parapublic de gestion et d'intervention dans l'économie, un texte sur le contrôle financier sur les EEP fut adopté.

Il fait partie d'un édifice qui est venu encadrer le contrôle des finances publiques exercé par l'Etat. L'année 1960 a connu en effet, la mise en place d'un système de contrôle qui s'articule autour de trois institutions :

- le dahir du 14 avril 1960 relatif à l'Inspection générale des finances (IGF) ;
- le dahir du 14 avril 1960 instituant une commission nationale des comptes. Cette commission sera remplacée en 1979 par l'actuelle Cour des comptes ;
- le dahir du 14 avril 1960 organisant le contrôle financier de l'Etat sur les EEP.

Durant cette période qui a connu de nombreuses créations dont celles de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF), de l'Office National du Thé et du Sucre (ONTS) ainsi que de l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE), l'objectif était de succéder aux entreprises étrangères mais aussi la mise en place d'équipements collectifs de base et la réalisation des

objectifs économiques et sociaux. Pratiquement, tous les secteurs de l'économie ont été touchés par ce mouvement.

A partir du milieu des années 1970, les pouvoirs publics ont entamé un vaste mouvement de réformes dont le déclencheur fut l'étude sur le secteur des EEP confiée au cabinet Mc Kinsey (1975), qui aboutira à l'élaboration d'un rapport fondateur pour le secteur des entreprises publiques au Maroc. Il s'agit en l'occurrence du rapport Jouahri (1980).

Les décennies 1980 et 1990 ont été celles des grandes réformes du secteur, en partant des réformes en lien avec le Public Enterprises Rationalisation Loan (PERL), initié sous l'instigation de la Banque Mondiale, des réformes en lien avec le Comité Interministériel Permanent des Entreprises Publiques (CIPEP), dont la mission principale est de favoriser une meilleure contribution du secteur public au développement de l'économie nationale, et ce, à travers la restructuration des EEP, la rationalisation des relations Etat-EEP par l'examen et l'approbation des contrats programmes, ainsi que l'examen et l'adoption des programmes d'investissements des principales entreprises et de leur plan de financement. Sans oublier l'ensemble des initiatives entreprises par les pouvoirs publics dans le cadre de la dynamisation du rôle des organes d'administration et de gestion (l'adoption de la Circulaire n° 15/CAB du 3 février 1987 constitue une référence en matière de fonctionnement des conseils d'administration). Enfin c'est durant ces deux décennies (1980 et 1990) qu'ont été enclenchées les réformes concernant le renforcement de la politique de contractualisation¹ des relations Etat/EEP ainsi que la politique de privatisation.

Dans ce contexte, la vision arrêtée par les Pouvoirs Publics au sujet des EEP, a été de les identifier et de les classer selon la logique suivante :

- maintenir sous le contrôle de l'Etat : les EEP opérant dans un secteur stratégique ou remplissant une mission de service public, d'intérêt général, de promotion ou de régulation sectorielle ;
- transférer au secteur privé : les entités rentables et opérant dans un secteur concurrentiel ;

¹ C'est avec l'essor, dans le cadre du PERL, d'une contractualisation Etat-EEP qu'un nouveau cadre de contrôle a été instauré : un assouplissement (autonomie renforcée) et l'introduction d'une appréciation des performances grâce à des objectifs prédéfinis (contrats conclus avec l'ONEP (1987-1989), la Société nationale des produits pétroliers (1987-1989), l'ONE (1989-1991), la Société anonyme marocaine de l'industrie du raffinage (1989-1991), l'Office national d'exploitation des ports (1991-1993), l'Office national des postes et télécommunications (1993-1997), l'ONCF (1994-1996) ;

- liquider : les EEP non viables économiquement.

C'est également durant la décennie 1990 que les pouvoirs publics ont décidé de lancer une étude préalable à la réforme du contrôle financier de l'Etat sur les EEP (sachant que le texte en vigueur se référait à un dahir en date du 19 avril 1960).

A partir des années 2000 s'est enclenché un nouveau processus, celui des libéralisations sectorielles et de la contractualisation.

En effet, avec l'avènement du gouvernement d'alternance, un programme de réformes économiques et sociales a été mis en œuvre à partir de décembre 1998. Parmi les mesures phares de ce programme figurait la restructuration d'un ensemble d'entreprises publiques opérant dans des secteurs monopolistiques, afin de les préparer à une plus grande compétition internationale.

Parmi les libéralisations ayant eu le plus d'impact, l'on peut citer celles des secteurs du transport routier, des télécommunications (loi 55-01 de 2004), de l'audiovisuel (loi 77-03 de 2005), du transport ferroviaire (loi 52-03 de 2005) prévoyant la transformation de l'office national des chemins de fer en société anonyme, la concession de la construction et/ou de l'exploitation des infrastructures ferroviaires et la libéralisation des tarifs et aussi celle des ports (loi 15-02 de 2005) avec une séparation des fonctions, une transformation de l'office d'exploitation des ports en société anonyme et la création de l'autorité portuaire de régulation (l'Agence Nationale des Ports).

En matière de gouvernance, la réforme phare demeure la réforme du contrôle financier de 2003, qui s'inscrit dans le cadre général de la restructuration du secteur des EEP dans son ensemble. Cette réforme a été mise en place en vertu de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les Entreprises et Etablissements Publics.

Cette décennie a connu également un renforcement de la politique de contractualisation des rapports Etat-EEP. Le nombre de contrats, qui ont été signés sous différentes appellations (contrat programme, contrat plan, contrat de restructuration, contrat de performance) est passé de 3 contrats au début des années 2000 à 27 contrats à fin 2010 (Office National des Chemins de Fer (ONCF), Autoroutes du Maroc (ADM), Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision (SNRT), 15 Universités, Royal Air Maroc (RAM), etc.).

Cette politique peut être considérée comme un fort levier pour la clarification des relations Etat-EEP, la responsabilisation de l'équipe dirigeante et l'amélioration des performances de ces entités.

Par ailleurs, et dans le but de favoriser la bonne gouvernance des EEP, plusieurs opérations de transformation d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) en sociétés anonymes ont été effectuées depuis l'année 2000. Cette démarche est de nature à améliorer la gestion de ces entités et à leur offrir de nouvelles perspectives de développement à travers l'ouverture au privé et l'obtention de capitaux nécessaires aux investissements.

En même temps, une autre opération de mise en harmonie des statuts des EEP à caractère sociétaire avec les nouvelles dispositions de la loi 17-95 sur les Sociétés Anonymes, a été concrétisée.

Enfin, pour ce qui est des groupes publics, la loi 38-05 (2006) relative aux comptes consolidés des EEP a institué une obligation d'élaboration et de présentation des comptes consolidés dans un objectif d'amélioration de l'information et de la transparence financières.

1.1. Le secteur des EEP au Maroc : une identité et des paramètres propres

Le secteur des EEP est caractérisé par une grande hétérogénéité de par le statut juridique de ses composantes, leurs tailles, leurs missions et domaines d'activité, leurs santés financières et leurs rapports avec le budget de l'Etat.

Son poids par ailleurs, est appréhendé à travers une batterie d'indicateurs d'activité, financiers et économiques et via aussi ses enjeux financiers : transferts, privatisation, marché financier.

Ce secteur, qui a enregistré une expansion durant les années 1970, a enregistré depuis les années 2000 une montée considérable de ses investissements et représente à fin 2021 (en tenant compte de la crise du COVID 19), l'équivalent de 50% de la Formation Brute du Capital Fixe nationale et fait encore l'objet de réformes et de restructurations favorisant son redimensionnement et sa contribution dans le développement économique et social du Maroc.

La classification du portefeuille public se réfère actuellement à celle donnée par la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les EEP.

Selon cette classification, adoptée par le rapport annuel sur le secteur des EEP accompagnant le projet de loi de finances, le portefeuille public comprend, à fin 2021, 698 entités dont le capital est détenu par l'Etat, dont : 225 Etablissements Publics (29% du portefeuille), 542 Entreprises publiques (71% du portefeuille) dont 44 sociétés d'Etat (5.7%), et enfin 498 filiales publiques détenues majoritairement par le Trésor (64,9%).

Cette classification, qui montre que les 2/3 du portefeuille sont constitués d'établissements à caractère sociétaire, est cohérente avec les dispositions de la loi 17-95 relative aux sociétés

anonymes : on entend par participation (article 143), la détention par une société dans une autre société d'une fraction de capital comprise entre 10 et 50% et l'on définit une filiale comme une société dans laquelle une autre société, dite mère, possède plus de la moitié du capital.

Cette répartition fait ressortir l'importance relative des EEP opérant dans les secteurs socioéducatifs qui représentent 29% du portefeuille public, suivis de ceux agissant dans le secteur de l'Energie, mines, eau et environnement avec 28%. Le secteur de l'agriculture et de la pêche maritime est présent à hauteur de 11%, alors que la composante infrastructures absorbe 8% du portefeuille.

Le portefeuille public se distingue, en particulier, par une forte implantation aux niveaux régional et local avec 172 EEP (145 Etablissements publics, 9 entreprises à participation directe du Trésor et 18 entreprises relevant des Collectivités Territoriales). Cette distribution reflète ainsi une contribution substantielle du portefeuille public au développement territorial du pays et une réelle implication dans le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation de l'action publique.

Pour ce qui est du type de contrôle exercé par l'Etat, 68,7% des EEP qui sont soumis au contrôle financier de l'Etat, le sont dans le cadre du préalable (208), 7,5% des EEP sont soumis au contrôle d'accompagnement (23), 11% au contrôle conventionnel (34), 11,8% sont soumis à un contrôle dit spécifique (36) et 1% au contrôle contractuel (3).

Le portefeuille public a connu une augmentation du nombre total des sociétés (542 sociétés en 2021 contre 406 en 2003) et ce, suite notamment aux opérations de transformation des établissements publics en sociétés anonymes.

On note également la hausse du nombre des créations des filiales publiques et des prises de participation, surtout celles réalisées par le Trésor et les grands holdings publics : la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), l'Office Chérifien des Phosphates (OCP SA), la Banque Centrale Populaire (BCP), l'Office National des Chemins de Fer (ONCF), l'Office National de l'Eau et de l'Electricité (ONEE), Holding Al Omrane (HAO) et la Compagnie aérienne Royal Air Maroc (RAM).

Pour l'année 2021, les principaux EEP ont réalisé 29 créations et prises de participation dont l'investissement attendu avoisine les 34.000 millions MAD.

Ces entrées dans le portefeuille public ont un double effet :

- un effet de base sur le nombre des entrées dans le portefeuille ;

- un effet d'impulsion par l'importance des investissements liés aux nouvelles créations et prises de participations. Sur les 111 entrées depuis 2009, 25 d'entre elles ont impacté des investissements de l'ordre de 52 milliards MAD.

Pour la période 2000-2021, le nombre des créations des EEP a dépassé les 200 EEP, soit 5 créations chaque trois mois. Ces créations se font dans l'essentiel sous forme de société de droit privé.

S'agissant des indicateurs de performance des EEP, leur chiffrage prévisionnel, profile une amélioration progressive durant les prochaines années, malgré le contre coup dû à la pandémie COVID durant les années 2020 et 2021 (baisse entre autres du chiffre d'affaires global et de la valeur ajoutée créée par les EEP respectivement de 7% et de 19%, passant de 253 millions MAD et 85 millions MAD en 2019 à 236 millions MAD et 69 millions MAD en 2021), comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau extrait du Rapport sur le secteur des Entreprises et Etablissements Publics, annexé au projet de loi de finances de l'année 2022.

PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS DES EEP (PROJECTIONS 2022-2024)						
MILLIONS DE DH	Secteur des EEP			dont les EEP du périmètre à gestion stratégique		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Chiffre d'Affaires	294 205	302 852	307 973	196 902	202 156	205 606
Charges d'Exploitation (*)	237 211	242 521	245 056	136 317	139 605	141 277
Charges de Personnel	41 429	42 700	43 313	31 879	32 827	33 241
Valeur Ajoutée	95 752	105 036	107 268	97 118	106 282	108 722
Résultat d'Exploitation (**)	18 819	27 904	30 092	19 494	28 497	30 620
Résultat Courant (**)	9 881	18 898	19 984	11 158	20 091	21 090
Résultat Net (**)	14 555	14 835	16 270	14 415	14 544	15 991
Fonds Propres	661 392	670 429	673 652	351 350	351 861	353 415
Total du bilan	1 717 837	1 730 412	1 733 706	1 344 207	1 354 803	1 356 301

(*) Hors dotations ; (**) Hors CMR & CNSS

Source : Rapport sur le secteur des EEP annexé au PLF

1.2. Le secteur des EEP au Maroc : une gouvernance et un management en évolution

Comme nous l'avons vu précédemment, et grâce à de multiples réformes, à des politiques volontaristes et à des mesures de restructurations, le secteur des EEP pèse d'un poids de plus

en plus lourd aujourd'hui en ce qui concerne les indicateurs d'activités, financiers et économiques, et ce, malgré l'impact de crise pandémique du COVID 19 (Jaber, et al., 2021).

Toutefois, ce qui caractérise essentiellement le secteur des EEP marocains, c'est d'abord une relation forte avec l'Etat qui transparaît à travers les modes de gouvernance et de contrôle. Ensuite c'est le mode de management qui malgré la volonté affichée de le rapprocher des standards du secteur privé, garde des spécificités qui sont autant de forces que de faiblesses.

Toutes les réformes qui ont été menées au fil des décennies, allant du rapport Jouahri (1980), et des plans de restructurations et de privatisations de la fin des années 1980 et du début des années 1990, en passant par la réforme phare du secteur des EEP en 2003 (Loi n° 69-00) pour aboutir à la réforme en cours et qui a permis la création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics (Dahir n° 1-21-96 du 15 hijra 1442 (26 juillet 2021) portant promulgation de la loi n° 82-20) ont toutes eu pour objectif et finalité de trouver la bonne formule à adopter s'agissant de la nature des liens que l'Etat devait entretenir avec le secteur des EEP.

L'ensemble de ces réformes se sont inspirées et ont été édictées par des pratiques et codifications internationales, parmi lesquelles les normes de l'OCDE (OCDE, 2005,2015) ont eu le plus d'influence.

C'est dans ce contexte que l'Etat marocain s'est orienté vers la restructuration du secteur des EEP afin de le mettre en cohérence avec le positionnement souhaité par l'Etat, qui est celui d'être avant tout un Etat actionnaire. Mais cette posture d'Etat actionnaire n'est-elle pas nuisible aux autres rôles qu'il est tenu de jouer, soit le rôle d'Etat stratège et celui d'Etat contrôleur.

Afin de mettre en perspective ce cheminement des relations Etat EEP au Maroc, nous allons nous référer à la réforme du secteur en cours, soit la loi cadre n° 50-21 (cf. note de présentation du projet de loi-cadre n° 50.21, page 6).

Parmi les grands bouleversements apportés dans le cadre de cette réforme, l'institutionnalisation du **modèle centralisé d'Etat actionnaire**, à travers la création de **l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics**.

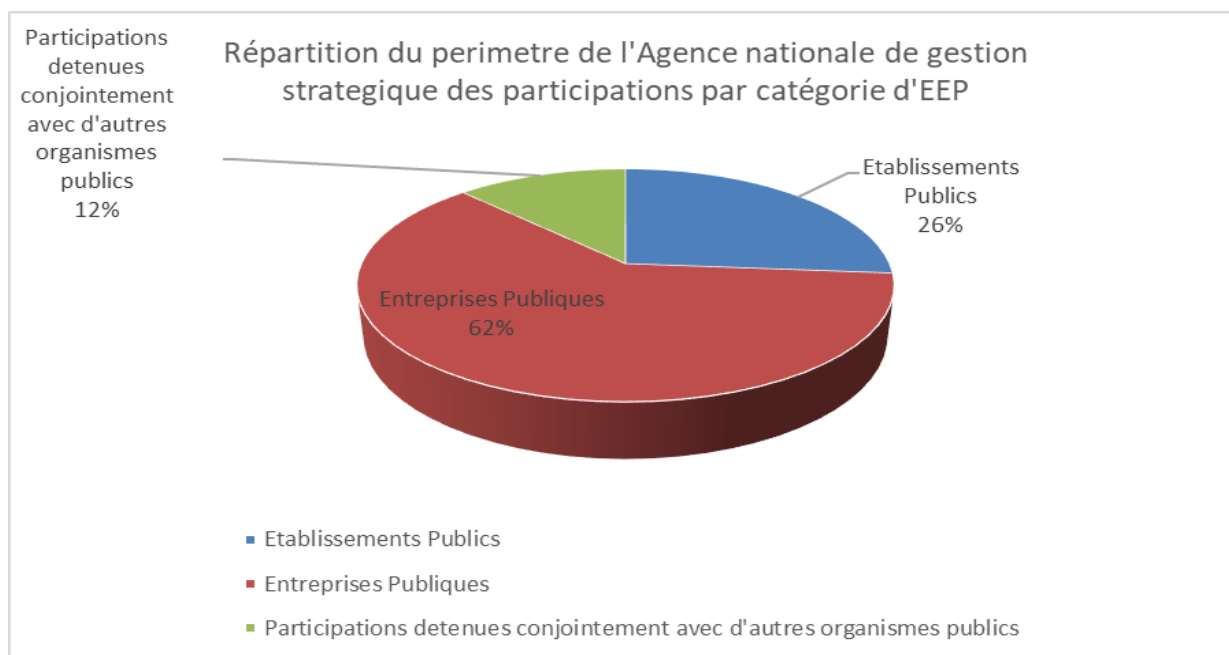
Cette agence nationale a vocation à se substituer à moyen terme (un délai d'implémentation de cinq ans a été fixé par voie réglementaire (cf. loi cadre n° 50-21) à l'Etat dans son rôle d'actionnaire.

L'article 5 de la loi de création de l'agence stipule en effet que « *L'Agence nationale veille aux intérêts patrimoniaux de l'Etat actionnaire, gère les participations de l'Etat et assure le suivi et l'appréciation des performances des établissements et entreprises publics* »

Cependant, les pouvoirs publics n'ont décidé d'intégrer dans le périmètre de l'Agence nationale, que 50 EEP sur les 269 répertoriés (cf. note de présentation du projet de loi-cadre n° 50.21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, page 5), soit 18,58% du portefeuille public, auxquels il faut ajouter 7 participations détenues exclusivement ou conjointement, par l'Etat, les établissements publics ou les entreprises publiques (cf. annexe à la loi n° 82-20 portant création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics).

Dans ce périmètre intégré, les entreprises publiques représentent 62% du total, dans la mesure où elles sont au nombre de 35, alors que les Etablissements Publics ne représentent que 26,3% du total, soit 15 Etablissements Publics, comme le montre le graphe ci-dessous.

Répartition stratégique des participations de l'Etat marocain par catégorie d'EEP



Source : Note de présentation du projet de loi-cadre n° 50.21 relative à la réforme des EEP, MEF, MAROC

Une deuxième analyse montre que l'Agence nationale des participations n'a intégré que 6, 67% du total des Etablissements Publics répertoriés (Cf. supra, page 11), alors que le pourcentage monte à 79,5% du total des Entreprises Publiques.

Les pouvoirs publics ont donc fait le choix délibéré de n'intégrer dans le périmètre de l'Agence nationale que des EEP dits « marchands » et non subventionnés, sans pour autant mettre la lumière sur le sort qui sera réservé aux 219 EEP hors champs d'action de l'agence, mais qui continuent malgré tout à faire partie du portefeuille public.

Il s'agit en l'occurrence d'un très grand nombre d'organismes chargés de la déclinaison opérationnelle de stratégies sectorielles structurantes pour l'économie et l'avenir du pays. C'est le cas des Offices de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) chargés de décliner le Plan Maroc vert, mais c'est le cas également de l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) en charge de Vision Tourisme 2020 ou encore des Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF) chargés de la mise en œuvre de la vision stratégique de la réforme de l'éducation (2015-2030) et bien d'autres EEP considérés comme névralgiques dans le développement du pays.

Il est donc légitime de s'interroger sur la pertinence de ce choix de restreindre le périmètre d'intervention de l'agence à un nombre limité d'entreprises tout en ne se positionnant pas sur la structuration future à donner au reste des organismes faisant partie du secteur.

2. Les pratiques de gouvernance au sein EEP marocains : la performance et la reddition des comptes comme configurations

La recherche que nous avons menée dans le cadre de ce papier s'est intéressée à l'impact de l'implémentation de certaines pratiques de gouvernance sur l'amélioration de la performance et de la reddition des comptes.

Nous allons expliciter ci-après les conclusions d'une enquête que nous avons menée sur l'implémentation des meilleures pratiques de gouvernance au sein des EEP marocains² (Moukrite, 2018).

Il s'agira dans ce cadre de formaliser les voies d'amélioration de la gouvernance des EEP marocains dans l'optique d'une meilleure performance et d'une meilleure reddition des comptes.

Cinq hypothèses ont été émises dans le cadre de notre travail de recherche :

² L'enquête en question s'est focalisée sur la confirmation ou l'infirmerie d'un ensemble d'hypothèses émises dans le cadre d'une approche hypothético déductive en réponse à la question de recherche suivante : Quelles sont les meilleures pratiques de gouvernance à promouvoir au sein des entreprises et établissements publics (EEP) marocains, permettant de hisser ces derniers vers les standards internationaux en la matière et quels sont les moyens les plus efficaces permettant d'atteindre cet objectif ?

Hypothèse 1 : Les meilleures pratiques de gouvernance au sein des EEP marocains se rapprocheraient fortement des meilleures pratiques existantes au niveau international ;

Hypothèse 2 : L'implémentation des meilleures pratiques de gouvernance ne pourrait se concrétiser sans une évolution des relations Etat-EEP vers plus d'autonomie et de reddition : (un repositionnement du rôle de l'Etat nécessaire) ;

Hypothèse 3 : La systématisation d'un processus de contractualisation Etat-EEP est un instrument permettrait de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance au sein des EEP ;

Hypothèse 4 : Le conseil d'administration (ou organe de gouvernance) est le lieu privilégié où devrait s'opérer cette évolution vers les meilleures pratiques de gouvernance ;

Hypothèse 5 : Une plus grande transparence, une reddition des comptes plus efficace et une responsabilisation plus accrue des dirigeants et des administrateurs seraient des paramètres nécessaires à l'implémentation des meilleures pratiques de gouvernance.

Dans le cadre de l'analyse, nous avons fait le choix de nous intéresser aux Entreprises et Etablissements Publics (EEP) marocains dits **stratégiques** au sens de la loi n° 02-12 (cf. Dahir n° 1-12-20 du 17 juillet 2012 portant promulgation de la loi n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures) en application des articles 49 et 92 de la constitution. La liste des EEP en question comporte 16 entreprises publiques et 20 Etablissements Publics, mais seuls 6 entreprises publiques et 8 établissements publics répondent à certains critères fixés dans le cadre de notre recherche.

Le critère le plus important auquel répondent les EEP choisis est la soumission à la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les Etablissements et Entreprises Publics, ce qui n'est pas le cas de toutes les entités faisant partie de la liste des EEP stratégiques. Un deuxième critère concerne la taille de l'entité, dans la mesure où nous avons choisi des EEP dont la taille est importante (Chiffre d'Affaires, masse salariale, champs d'action territorial) et qui représentent des enjeux industriels, financiers ou encore socio-économiques de grande envergure.

Enfin, l'intérêt quant au choix de cet échantillon est la diversité sectorielle qu'il permet, puisque la palette de secteurs proposée permet de relever les problématiques de gouvernance sous des angles de vue différents, ce qui apportera certainement une richesse au niveau de l'analyse.

Notre échantillon se présente donc de la manière suivante :

Tableau relatif à la liste des EEP stratégiques faisant partie de l'échantillon d'analyse

Liste des entreprises publiques stratégiques faisant partie de l'échantillon par choix raisonné (6 entreprises publiques)	Liste des Etablissements Publics stratégiques faisant partie de l'échantillon par choix raisonné (8 établissements publics)
Royal Air Maroc (RAM)	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT)
Office Chérifien des Phosphates (OCP S.A)	Agence Nationale des Ports (ANP)
Barid Al-Maghrib (BAM)	Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)
Société Nationale de Radio et Télévision (SNRT)	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)
Holding d'Aménagement Al Omrane (HAO)	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE)
Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM)	Office National des Hydrocarbures et des Mines (ONHYM)
	Office National des Chemins de Fer (ONCF)
	Office National des Aéroports (ONDA)

Source : Auteur

Comme nous l'avons précisé précédemment, notre échantillon est constitué de 6 entreprises publiques et de 8 établissements publics faisant partie de la liste des EEP dits stratégiques, selon la loi organique n° 02-12 du 07 février 2012.

Parmi les spécificités de ces EEP nous pouvons citer la nomination de leurs dirigeants, comme stipulé par l'article 49 de la constitution, en Conseil des Ministres, sur proposition du Chef du Gouvernement et à l'initiative des ministres de tutelle. A noter que les dirigeants des EEP autres que ceux énumérés dans la liste des EEP stratégiques, sont nommés directement par le Chef du Gouvernement après délibération en Conseil du Gouvernement.

La loi organique en question fixe les règles de nomination aux fonctions de dirigeants des grandes entreprises publiques stratégiques et a été adoptée dans le sillage de la constitution de



Les thématiques ciblées au niveau du guide d'entretien concernent pour le premier thème le rôle de l'organe de gouvernance, pour le second thème les relations Etat-EEP et pour le troisième thème la transparence et la reddition des comptes.

Le choix de ces trois thèmes s'est fait tout d'abord en concordance avec la problématique de l'implémentation des meilleures pratiques de gouvernance au niveau des EEP stratégiques marocains. Le choix des thèmes s'est aussi surtout fait dans la cadre de la prise en considération des hypothèses de recherche émises, qui sont l'émanation de la question de recherche principale mais aussi le fruit d'une réflexion personnelle par rapport aux grands axes de progrès du système de gouvernance national et plus particulièrement du système de gouvernance propre au secteur des EEP.

Sur les 14 EEP faisant partie de notre échantillon, 12 entretiens ont été menés auprès de dirigeants exécutifs (Directeur General, Directeur General Adjoint, Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Stratégie et Organisation) et 12 entretiens auprès d'administrateurs et représentants de l'Etat au sein des organes de gouvernance. Soit au total 24 entretiens qui se sont déroulés sur une période de 12 mois. Seuls 2 EEP n'ont pu être approchés, (en l'occurrence, l'OCP et l'ONEE).

Cependant, alors que nous menions nos entretiens avec nos différents interlocuteurs, l'effet de saturation est rapidement apparu dès les premières interviews (pour chacune des deux catégories : dirigeants et administrateurs), dans la mesure où un même socle de réflexion et d'idées communes commençait à s'imposer auprès des différents interviewés.

Cet effet de saturation a été beaucoup plus marqué s'agissant du management des EEP faisant partie de l'échantillon, dans la mesure où les mêmes problématiques et les mêmes attentes se sont faites ressentir dès le départ.

Dans ce cadre, l'intervieweur que nous sommes a été rapidement saisi par cette difficulté détectée surtout auprès du management des EEP à se situer par rapport au concept de gouvernance. Certains dirigeants lui donnant une orientation purement techniciste (par exemple en énumérant le nombre de réunions tenues par leur organe de gouvernance), tout en occultant les principes moraux et éthiques portés par cette gouvernance.

Le deuxième élément disruptif qui est apparu dès les premiers entretiens, est la tendance qui n'est heureusement pas générale (formalisée surtout par la catégorie des administrateurs et représentants de l'Etat), à se cantonner à une position officielle du ministère qu'ils représentent,

et non à leur ressenti et à leur expérience personnelle au niveau du secteur. Cela étant en inadéquation avec l'esprit et les objectifs voulant être atteints à travers l'entrevue de recherche.

Concernant les trois thématiques choisies dans le cadre du guide d'entretien, c'est au niveau de la troisième thématique relative à la transparence et à la reddition des comptes que les interviewés ont été le plus prolifiques en termes d'éléments de réflexion mais de critiques également, nous confirmant ainsi que ces deux notions (la transparence et la reddition des comptes) représentent une ligne de sensibilité accrue auprès des intervenants du secteur des EEP, étant donné que la responsabilité et l'intégrité de ces derniers sont engagées à ce niveau.

Le guide d'entretien a été élaboré dans une logique de mise en cohérence avec les hypothèses émises. Il distingue quatre parties :

- 1- Une partie relative aux généralités (T0) ;
- 2- la thématique 1 : relative au rôle de l'organe de gouvernance ;
- 3- la thématique 2 : relative au rôle de l'Etat ;
- 4- la thématique 3 : relative à la transparence, à la reddition des comptes et à la responsabilisation.

L'objectif recherché étant de sonder en profondeur les interviewés par rapport aux axes d'amélioration de la gouvernance de leurs organismes et de celle du secteur dans sa globalité.

L'exploitation des informations réunies à travers les entretiens menés, a nécessité le recours à l'outil d'enquête et d'analyse de données statistiques « **Sphinx plus² V5** ».

2.2. Conclusions de l'enquête

L'ensemble des hypothèses émises dans le cadre de notre approche hypothético déductive ont pu être confirmées, tout en faisant observer la difficulté de leur réalisation sur le terrain.

Il s'agit d'un constat que l'ensemble de nos interviewés ont mis en évidence, ce qui d'une certaine manière, prouve la justesse de leur analyse, qui n'est pas déconnectée des réalités des organismes dans lesquels ils opèrent.

Nous rappelons ici que nous avons fait le choix méthodologique de proposer un échantillon qui n'est pas forcément représentatif de l'ensemble de la population des EEP (recherche de l'exemplarité beaucoup plus que de la représentativité), d'où le recours au mode d'échantillonnage typique ou par choix raisonné.

Les réflexions remontées à travers les interviews menées dans le cadre de nos entrevues de recherche, et dont nous reprenons un grand nombre à notre compte, sont celles d'acteurs confrontés aux problématiques de gouvernance de grandes entreprises stratégiques, dans lesquelles malgré toutes les difficultés d'ordre réglementaire, organisationnel et humain, l'implémentation ou le renforcement des meilleures pratiques de gouvernance que nous proposerons est envisageable. Ce qui n'est pas le cas d'une très grande majorité d'EEP, où la pratique de la gouvernance se limite de manière abrupte à l'objectif (non réalisé pour certains EEP) de pouvoir tenir les réunions des organes délibérants comme cela est prévu par les textes réglementaires (2 réunions par an au minimum).

Il était essentiel pour nous de nous imposer de manière claire cette confrontation à la réalité de la gouvernance du secteur des EEP, et ce, afin que nous-mêmes prenions conscience de cette difficulté et de proposer en toute humilité ce que nous dénommerons ci-après des **recommandations** mais qui sont en fait des pistes d'amélioration de la gouvernance des EEP marocains, dont la finalité est d'améliorer la performance et la reddition des comptes des organismes en question.

- **Recommandation 1** : mettre l'Organe de Gouvernance au centre de la décision et du dialogue stratégique ;
- **Recommandation 2** : rendre effectifs un ensemble d'instruments de la bonne gouvernance à adapter selon le profil de l'organisme (entreprise publique ou établissement public) : processus d'évaluation du CA et de ses membres, introduction des administrateurs indépendants, formaliser le rapport d'activité annuel du CA, séparation systématique des fonctions de Direction opérationnelle et de Présidence de l'Organe de Gouvernance ;
- **Recommandation 3** : formaliser une procédure de nomination *intuitu personae* des administrateurs des EEP ;
- **Recommandation 4** : le code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP comme instrument efficace du renforcement du rôle de l'Organe de Gouvernance. Rendre ce code obligatoire pour les Entreprises Publiques soumises au contrôle *à posteriori* ;
- **Recommandation 5** : la priorisation du contrôle *à posteriori* sur le contrôle *à priori* ;
- **Recommandation 6** : systématiser la contractualisation comme mode procédural de gestion des relations Etat-EEP ;

- **Recommandation 7** : instaurer d'un modèle centralisé de la fonction actionnariale de l'Etat :
Les entrevues de recherche que nous avons menées dans le cadre de notre test empirique, ainsi que les expériences internationales relevées dans le cadre de notre benchmark des meilleures pratiques de gouvernance, nous ont convaincu de la nécessité de la centralisation de la fonction actionnariale dans une structure unique qui détiendrait par la force de la loi la responsabilité de gérer les intérêts actionnariaux et stratégiques de l'Etat au sein des Entreprises Publiques.
- **Recommandation 8** : implémentation des mécanismes de régulation budgétaire permettant un pilotage pluri annuel des EEP indexé sur les normes du système financier public ;
- **Recommandation 9** : ériger les mécanismes de la communication financière comme instrument efficace de renforcement du principe de reddition des comptes ;
- **Recommandation 10** : systématiser les mécanismes du contrôle interne des EEP comme instrument d'une reddition des comptes efficace ;
- **Recommandation 11** : amplifier les contrôles institués à l'initiative du Parlement et de la Cour des Comptes comme instrument de renforcement de la responsabilisation des EEP ;
- **Recommandation 12** : mettre en place les procédures de sacralisation du principe de responsabilisation du dirigeant de l'EEP.

Conclusion

La gouvernance des EEP à laquelle la pratique et les normes internationales ont donné une dimension particulière est due essentiellement à la spécificité de ce secteur et du rôle multi niveaux qu'il joue au sein des économies nationales.

Cette spécificité des EEP dont il est question, nous l'avons mise en évidence par le constat des réformes structurelles et organisationnelles par lesquelles est passé ce secteur depuis l'indépendance du pays, mais également par le biais des indicateurs relatifs à son poids économique et financier.

Et c'est en sondant directement sur le terrain des acteurs au cœur de cette gouvernance, que nous avons cherché à savoir en quoi elle était particulière. Nous avons dans ce cadre questionné des dirigeants et des administrateurs d'un échantillon d'EEP stratégiques, sur les problématiques de gouvernance qu'ils rencontraient, avec deux objectifs affichés. Le premier étant de détecter le maximum d'indicateurs permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises dans le cadre de notre recherche. Nous recherchions dans un second lieu auprès des responsables interviewés, les voies d'amélioration de la gouvernance qu'ils jugeaient

essentielles de mettre en œuvre dans le cadre de leurs organismes respectifs et de manière plus globale au sein des tous les EEP.

In fine, nous avons démontré que l'ensemble des hypothèses que nous avons émises dans le cadre de notre question de recherche, sont confirmées par le biais de notre test empirique, mais cela ne signifie pas que la réalité économique et organisationnelle des EEP marocains s'en trouvera changée. En effet, à chaque fois que nous confirmions une de nos hypothèses liées à l'implémentation des meilleures pratiques de gouvernance au niveau du secteur des EEP, apparaissait une difficulté de mise en œuvre, d'ordre institutionnel ou structurel.

Nous pouvons aller plus loin en affirmant que certaines bonnes pratiques de gouvernance, confirmées par les sondés dans le cadre de notre test empirique, sont irréalisables dans le contexte marocain. Pourquoi ? Car les pouvoirs publics doivent revoir de manière fondamentale les structures capitalistiques, juridiques et organisationnelles des EEP marocains, ce qui constitue un travail de longue haleine, qui ne peut se concrétiser que dans un cadre consensuel (poids des syndicats, jeu d'équilibre des forces politiques, remise en cause de certaines des grandes orientations économiques du pays, maturité politique du pays, etc.). Nous pourrions même affirmer que l'Etat doit réévaluer la pertinence de l'existence de certains EEP dans le giron de l'Etat, et dans certains cas décider de la liquidation pure et simple de certains EEP, qui continuent d'exister alors que l'objectif lié à leur création n'a plus lieu d'être. Toutes ces grandes décisions liées au secteur ne peuvent être prises que dans le cadre d'une vision globale de l'économie nationale et sans un certain courage politique indéniable.

Certaines des propositions que nous avons émises ont déjà fait l'objet de projets de réformes qui n'ont pas encore abouti. Il s'agit principalement de réformes liées à la place que doit occuper l'Etat dans la gouvernance des EEP (Le projet de réforme de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les EEP, actuellement au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement, ainsi que l'institutionnalisation de modèle centralisé de la fonction actionnariale en cours avec la création de l'agence nationale des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics).

Quant au poids de l'Organe de Gouvernance, un corpus important (plusieurs circulaires du Premier Ministre (circulaires n° 2/2012 et n° 3/2012 relatives à la programmation des réunions des Organes délibérants) ainsi que des lois, notamment la loi n° 69-00 sur le contrôle financier de l'Etat sur les EEP, ainsi que la loi n° 17-95 sur les SA mais également le code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP) formalise l'importance qui lui est donnée par les pouvoirs

publics, sans que cela ne se traduise concrètement sur le terrain par une amélioration du fonctionnement des CA et des comités spécialisés.

Enfin, s'agissant de la concrétisation des principes de transparence, de reddition des comptes et de responsabilisation au sein des EEP, elle se trouve confrontée aussi à un problème majeur de mise à niveau organisationnelle, juridique, comptable et financière des EEP.

A titre d'illustration, les comptes de plusieurs EEP ne font pas l'objet de certification car ces entités ne disposent pas encore d'un système de comptabilité générale et ne produisent pas d'états financiers. C'est l'exemple des établissements publics issus de la transformation d'administrations en entités autonomes (AREFs et Universités par exemple). Ces EEP ne produisant aucune donnée comptable et financière représentent selon les dernières statistiques officielles³ 25% du total des EEP.

En ce qui concerne le principe de reddition des comptes des EEP, il est aujourd'hui orienté essentiellement sur des aspects de régularité et non pas sur des aspects d'efficience et d'efficacité. Autrement dit, il n'est pas demandé aux EEP de réaliser des objectifs de performance financière plus qu'il ne leur est demandé de se conformer à un ensemble de règles et de procédures édictées par le législateur. Il s'agit d'un problème majeur nécessitant pour être solutionné un changement de paradigme global de la part de l'ensemble des acteurs du secteur des EEP.

Dans la même logique, lorsqu'il s'agit de responsabiliser les acteurs de la gouvernance des EEP (cf. loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, B.O du 02 mai 2002), il faut poser la question de leur positionnement réel en terme de prise de décision, notamment en ce qui concerne les dirigeants des EEP. Il existe aujourd'hui un risque de responsabiliser des Directeurs et des Directeurs Généraux d'EEP sur l'impact opérationnel de choix stratégiques et financiers qui ne sont pas les leurs, mais ceux de l'Etat.

Tout cela démontre sans équivoque, toute la complexité de faire correspondre gouvernance avec performance et reddition des comptes, dans un secteur disparate, tout d'abord de par le profil et le statut des EEP le composant, mais également de par le poids financier et les enjeux stratégiques qui évoluent d'un organisme à un autre.

L'évolution historique du secteur des EEP au Maroc nous a démontré que la problématique de la gouvernance est au centre de l'intérêt des pouvoirs publics depuis des décennies. Le rapport

³ Cf. rapport sur le secteur des EEP annexé au PLF 2022 ;

Jouahri sur la réforme du secteur en question date en effet de 1980, et même si le diagnostic des maux du secteur détectés à l'époque n'est plus le même aujourd'hui, certaines des propositions qu'il a apportées sont toujours d'actualité, ce qui confirme que des verrous institutionnels et mentaux empêchent le secteur des EEP, dans le sillage du secteur public dans son ensemble, d'évoluer vers une gouvernance adaptée.

Et si nous devions faire un constat par rapport à notre questionnement de recherche, il apparaîtrait clairement que l'implémentation des meilleures pratiques de gouvernance au sein des EEP marocains est intimement liée au triptyque : **évolution institutionnelle - évolution organisationnelle - évolution culturelle.**

Notre conviction est que l'évolution culturelle sera la plus difficile à mettre en œuvre, car il s'agit là de démobiliser une inscription quasiment génétique des EEP dans le giron d'un Etat tutélaire, qui se décline à travers ses entités pas seulement au niveau juridique mais aussi au niveau des pratiques ; lesdites pratiques qui relèvent dans nombre de cas, trop souvent de la bureaucratie, de l'opacité et du manque de réactivité à un environnement extrêmement compétitif.

Bien évidemment, certaines entreprises publiques et dans une moindre mesure certains établissements publics, ont pu se forger une identité similaire au niveau des pratiques à celle des grandes entreprises du privé, en les devançant même dans certains aspects organisationnels et de gouvernance. Mais ces organismes publics précurseurs ne représentent qu'une minorité visible, qui cache un très grand nombre d'EEP qui opèrent dans un cadre où la performance économique et financière sont absentes.

Il est donc primordial, et nous avons eu l'occasion de l'exprimer précédemment, de changer de paradigme concernant la gouvernance des EEP. Ce changement de paradigme n'est possible qu'en redimensionnant le rôle de l'Etat dans ses relations avec les EEP.

Ces mêmes EEP doivent être munis des instruments de gestion leur permettant d'adhérer à la logique de la responsabilisation, par rapport aux choix stratégiques et par rapport à l'impact opérationnel que ces choix font peser sur la performance globale de l'EEP.

La création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics permettra probablement de valoriser le portefeuille des EEP marchands dans les prochaines années et permettra de recentrer l'Etat sur son rôle prioritaire, celui d'Etat actionnaire. Des travaux de recherche devront être menés



afin de mieux appréhender l'impact réel de l'agence nouvellement créée sur la performance des EEP et l'évaluation de leur niveau de reddition des comptes.

BIBLIOGRAPHIE

Aoki. M (2001), Fondements d'une analyse institutionnelle comparée, traduit de l'anglais par Edouard Challe, Bibliothèque Albin Michel Economie 2006, Paris ;

Charreaux. G (2004), Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO), N° 1040101 ;

Charreaux. G (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, In Charreaux G. (éd.), Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance : théories et faits, éditions Economica, Paris ;

Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) au Maroc, (2012), Ministère de l'Economie et des Finances, Royaume du Maroc;

Depeltre. F (2001), La démarche de recherche en sciences humaines, Editions Deboeck, Bruxelles ;

Dhahri Sellami. N (2012), Convergence entre les institutions de gouvernance publique et privée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance, Cas des pays du Maghreb : Tunisie – Algérie – Maroc, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Montesquieu - Bordeaux IV, Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Société ;

El Midaoui. A (1981), Les entreprises publiques au Maroc et leur participation au développement, éditions Afrique Orient, Casablanca ;

GIROUX. D (2006), Observer l'observateur – Perspective épistémologique sur l'usage de la notion de gouvernance pour l'étude politique de l'administration publique, Revue gouvernance, vol. 3, n°1 ;

Jaber. M. & al. (2021), « Administrations publiques marocaines face à la covid19 : entre digitalisation accélérée et satisfaction du client citoyen (cas de la CNSS) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 1 » pp :1 – 24 ;

Jouahri. A (1980), Rapport général : relations Etat-entreprises publiques, Ministre délégué auprès du Premier Ministre du Royaume du Maroc ;

Labaronne. D et Ben-Abdelkader. F (2008), Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est ; Analyse comparative de l'évolution de leur système de gouvernance, Revue d'Economie Politique, 118(5), 743-775 ;

Laking. R (2002), les autres visages de la gouvernance publique, agences, autorités administratives et établissements publics, éditions OCDE, Paris ;

Lignes Directrices de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique sur la gouvernance des entreprises publiques, (2015) éditions OCDE, Paris ;

Mc Kinsey (1975), Adapter les modes de gestion et de contrôle de l'Etat marocain, étude commandée par le gouvernement marocain auprès du cabinet Mc Kinsey, Ministère de l'Economie et des Finances, Royaume du Maroc ;

Michalet. CA et Sereni. JP (2006), L'articulation gouvernance publique/gouvernance privée au Maghreb et son impact sur l'investissement privé : les cas de l'Algérie et de la Tunisie, Centre de Développement de l'OCDE, Paris ;

Moukrite. Z (2018), La Gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) au Maroc : enjeux et perspectives à la lumière des meilleures pratiques - Quelles voies d'amélioration pour une gouvernance en reconfiguration ? Thèse de Doctorat en Management, Université Mohamed V, Rabat ;

North. DC (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge ;

Oman. C (2003), Corporate Governance in Development: the Experiences of Brazil, Chile, India and South Africa, Centre de Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) et Center for International Private Enterprise, Washington et Paris ;

Rousset. M (1987), Etat et secteur public au Maroc : une nouvelle approche de l'intervention économique de l'Etat, éditions du CNRS, annuaire de l'Afrique du Nord, tome XXVI, Paris.