

# La gouvernance des Entreprises et Établissements Publics au Maroc : contraintes et exigences d'un secteur spécifique

Zidane MOUKITE, PhD

Enseignant Chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat

Membre du Laboratoire LARFAGO, Université Hassan Premier de Settat

Email : zmoukite@gmail.com

## Résumé :

*Les entreprises publiques marocaines sont un secteur spécifique, à mi-chemin entre les missions de service public et les contraintes de performance des opérateurs du privé. Elles 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 ce contexte, rendu encore plus difficile par l'impact de la crise COVID, l'Etat qui souhaite faire évoluer ses relations avec ces entités publiques en se repositionnant plus comme un Etat actionnaire, opère un changement stratégique en optant pour une reddition accrue à posteriori en lieu et place d'un contrôle administratif dit à priori. Ainsi, notre questionnement principal s'articulera autour de l'analyse des différentes voies qui s'offrent aux entreprises publiques dans le sillage de cette réorientation stratégique de l'Etat. Nous nous intéresserons précisément à la transformation des relations entre l'Etat et les entreprises publiques.*

*Nous nous proposons dans le cadre de ce travail, de mener une réflexion par rapport à ce questionnement en dressant un état des lieux et des perspectives en relation avec l'ensemble de ces évolutions impactant le secteur des entreprises publiques.*

**Mots clés :** entreprises publiques, service public, Etat actionnaire, Etat stratège, contrôle à posteriori.

## Abstract :

Moroccan public enterprises are a specific sector, halfway between public service missions and the performance constraints of private operators. They 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 this context, made even more difficult by the impact of the COVID crisis, the State, which wishes to develop its relations with these public entities by repositioning itself more as a State shareholder, is making a strategic change by opting for increased accountability to a posteriori instead of an administrative control.

So, our main questioning will revolve around the analysis of the different ways available to State Owned Enterprises and Establishments in the wake of this strategic reorientation of the State. We will focus specifically on the transformation of relations between the State and public enterprises. As part of this work, we propose to reflect on these questions by drawing up an inventory and perspectives in relation to all of these developments impacting the public enterprise.

**Key words:** State owned enterprises and Establishments, public service, state shareholder, strategist state, a posteriori control.

## INTRODUCTION

L'Etat au Maroc, encore plus aujourd'hui qu'hier, a été un moteur de l'économie, grâce aux investissements qui y ont été injectés, mais grâce également aux réformes sectorielles menées dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires.

Dans ce sillage, les Entreprises et Etablissements publics (EEP) ont été le principal fer de lance de l'ensemble des politiques publiques menées depuis l'indépendance et qui ont amené le secteur dans son interaction avec son environnement à occuper une place de plus en plus prépondérante dans le tissu socioéconomique national.

Le secteur des EEP a par ailleurs connu un ensemble de bouleversements liés aussi bien aux évolutions de l'économie mondiale, qu'à l'implémentation des nouveaux modes de gestion dans la mouvance du new public management et l'émergence durable du concept de gouvernance autour duquel toutes les espérances mais aussi tous les dysfonctionnements du secteur public se sont cristallisés.

Le secteur en question moteur de l'économie nationale, a dû s'adapter aux évolutions économiques majeures de ces trente dernières années (fins de monopoles, déréglementations et privatisations) tout en étant soumis aux orientations stratégiques de l'Etat et à certaines contraintes budgétaires.

Dans cette configuration, l'Etat marocain a mené un ensemble de réformes ayant permis de faire évoluer ses relations avec ces entités publiques en se repositionnant plus comme un Etat actionnaire, en opérant un changement stratégique se traduisant par une reddition accrue à posteriori en lieu et place d'un contrôle administratif dit à priori. La création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État en l'un des instruments majeurs de la révolution en cours voulue par les pouvoirs publics.

L'agence en question, pensée selon un modèle qui existe ailleurs (en France en l'occurrence ou l'Agence des Participations de l'Etat opère depuis 2004), peut-elle être la bonne réponse aux problématiques posées aux entreprises publiques marocaines ? Les pouvoirs publics marocains ont-ils suffisamment pris en considération les particularités du secteur des entreprises publiques, notamment le rôle de moteur de l'économie en lieu et place du secteur privé (60% des investissements injectés dans l'économie marocaine par les entreprises publiques en moyenne sur les quinze dernières années, même si les indicateurs ont terriblement chuté entre 2020 et 2021 à cause de la pandémie COVID), mais également son rôle de pourvoyeur d'emplois et donc de régulateur des tensions sociales. Enfin a-t-on pris suffisamment conscience du bon équilibre à trouver entre ce positionnement d'Etat actionnaire voulu et la nécessité de sauvegarder le rôle d'Etat stratège, dont aujourd'hui les entreprises publiques sont le principal bras armé.

Notre papier se fera l'écho d'un questionnement que l'on peut considérer comme majeur. C'est celui relatif au rôle que doivent jouer les entreprises publiques dans les prochaines années dans leur sphère économique et quels leviers doivent-elles mettre en œuvre afin de relever le défi de la performance (Ouchni, 2022).

Notre contribution se focalisera sur les mutations que connaît actuellement le secteur des EEP en lien avec les réformes du secteur des EEP en cours (cf. Projet de loi-cadre n° 50.21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics). Nous analyserons la nature et les spécificités des spécificités du mode de gestion des EEP marocains et la nature des relations entretenues avec l'Etat, à la lumière des grandes évolutions que connaît le secteur. Nous mettrons dans un premier point, la lumière sur la pratique internationale s'agissant les liens entretenus entre l'Etat et les EEP, avant de nous intéresser de manière plus particulière à l'évolution des relations Etat-EEP marocains dans le cadre de la réforme actuelle du secteur.

Notre questionnement se formalise dans un contexte de grands changements, tout d'abord d'ordre institutionnels principalement en lien avec la création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat, ensuite d'ordre conjoncturel lié à la pandémie COVID et à des bouleversements géopolitiques majeurs dont l'évolution peut probablement impacter l'économie mondiale et dans son sillage l'économie du Maroc.

Caractérisé par une grande hétérogénéité (statut juridique et droit appliqué, missions et secteur d'intervention, taille, rapports avec le budget de l'Etat...) et occupant une place indéniable dans l'action publique, le secteur des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) au Maroc est passé par plusieurs évolutions liées, essentiellement, à la politique générale des pouvoirs publics et à l'évolution de son environnement.

Grâce à de multiples réformes, à des politiques volontaristes et à des mesures de restructurations, ce secteur pèse d'un poids plus lourd aujourd'hui en ce qui concerne les indicateurs d'activités, financiers et économiques. Son investissement a enregistré depuis les années 2000 une montée considérable et représentait avant le déclenchement de la crise COVID en 2020, l'équivalent de 50% de la FBCF<sup>1</sup> nationale.

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

---

<sup>1</sup> Formation brute du capital fixe. C'est un indicateur issu de la comptabilité nationale, mesurant le flux annuel d'investissements (essentiellement matériels) réalisés dans le pays ;

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 (**en cours<sup>2</sup>**) de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics<sup>3</sup>, ont toutes eu pour objectif et finalité de trouver la bonne formule à adopter s'agissant de la nature des liens à entretenir avec le secteur des EEP.

L'ensemble de ces réformes se sont inspirées et ont été édictées par une codification et des pratiques internationales, parmi lesquelles les normes de l'OCDE (OCDE, 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 tout en sauvegardant ses rôles d'Etat stratégique et d'Etat contrôleur.

Ainsi, pour répondre aux questionnements soulevés, nous passerons dans un premier temps en revue la pratique internationale relative aux modes de gouvernance du secteur des EEP. Dans un second point, nous mettrons en évidence les traits caractéristiques des évolutions que connaît la gouvernance du secteur des EEP au Maroc, et plus particulièrement l'impact lié à la création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics.

## 1- Evolutions des relations Etat-EEP : pratiques internationales

Ainsi avant d'interroger la pertinence de ce positionnement des pouvoirs publics marocains, nous allons nous intéresser aux différentes configurations liées à l'exercice du rôle d'Etat actionnaire.

Il existe en effet à travers le monde (OCDE, 2015), trois modèles d'organisation de cette fonction actionnariale. Nous les présentons au niveau des trois points qui suivent :

### ❖ Le modèle décentralisé ou par ministère sectoriel

C'est le plus traditionnel (avant les réformes des années 1970). Les EEP se trouvent sous la responsabilité du ministère du secteur correspondant. On rencontre cette organisation encore aujourd'hui dans quelques pays de l'OCDE, notamment en République slovaque, en Finlande, et, dans une moindre mesure, en Allemagne.

<sup>2</sup> Les instances dirigeantes de la nouvelle Agence ne sont pas encore nommées ;

<sup>3</sup> Dahir n° 1-21-96 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021) portant promulgation de la loi n° 82-20 ;

Dans certains cas, un ministère spécifique exerce une mission de coordination. Il est chargé d'élaborer une politique actionnariale globale et de définir des orientations : c'est le cas en Finlande (ministère du commerce et de l'industrie), au Royaume-Uni (la commission de l'Etat actionnaire - Shareholder Executive) et en Allemagne (ministère des Finances).

Les principaux avantages de cette organisation sont la connaissance du secteur et la capacité à mettre en œuvre une politique industrielle plus active. Or, avec le passage de politiques sectorielles à des politiques cadres orientées vers la libéralisation du marché, ces avantages de ce type d'organisation ont disparu.

Ce type d'organisation comporte un grand inconvénient, il est difficile de séparer clairement la fonction actionnariale des autres fonctions de l'Etat, en particulier ses missions de régulation et son action de politique industrielle ; *« ce souci de séparation est le principal moteur de l'évolution vers un modèle plus centralisé de gestion des EEP, parallèlement à la tendance qui consiste à confier la régulation à des organes spécifiques »* (OCDE, 2015).

❖ **Le modèle dual (dit modèle à deux tutelles) :**

Ce sont deux ministères qui se partagent l'exercice de la fonction actionnariale dans les EEP.

On le trouve dans un certain nombre de pays de l'OCDE, notamment en Grèce, en Italie, en Corée, au Mexique, en Nouvelle-Zélande et en Turquie.

Il peut exister une responsabilité double concernant certains aspects, par exemple lorsque les deux ministères ont le droit de nommer des représentants au conseil d'administration (Mexique).

Dans certains cas (Nouvelle-Zélande), la double responsabilité découle directement de l'actionnariat, le ministère sectoriel et le ministère commun détenant chacun la moitié des parts de l'Etat dans les EEP.

Le ministère commun est habituellement le ministère des Finances en raison de l'importance du secteur public pour la réalisation des objectifs économiques et financiers globaux du pays.

Dans la plupart des pays, l'organisation duale résulte de l'importance du ministère des Finances, alors que les ministères sectoriels étaient traditionnellement responsables des EEP en raison de leur rôle dans la politique industrielle.

Dans les deux cas particuliers de la République slovaque et de la République tchèque, la principale entité actionnaire est une holding, l'Agence pour les biens de l'Etat. Les ministères sectoriels continuent d'intervenir dans le gouvernement des EEP par le biais de leurs représentants à l'assemblée générale ainsi qu'au Conseil d'Administration.

En Australie, si le modèle dual n'a été formellement entériné qu'en 1997, un rapport de la commission mixte des comptes publics et de l'audit, recommande que le ministère des Finances et

de l'Administration devienne l'unique représentant des intérêts actionnariaux de l'Etat dans les EEP.

#### ❖ Le modèle centralisé

Il se caractérise par une forte centralisation de la fonction actionnariale. Il a été généralement mis sur pied à la suite de réformes ou au cours de programmes de privatisation de grande ampleur.

Il s'agit d'un phénomène récent. Aux Pays-Bas, la fonction actionnariale n'a été transférée au ministère des Finances qu'à la fin des années 90. Au Danemark, en Norvège et en Suède, la réforme a été effectuée en 2001 et 2002. Au Royaume-Uni et en France, elle a été amorcée respectivement en 2003 et en 2004.

La plupart des EEP sont placées sous la tutelle d'un ministère ou d'une agence.

Au Danemark, 11 EEP sont passées de la tutelle de divers ministères à celle d'une unité spéciale du ministère des Finances.

En Norvège, la supervision d'un certain nombre d'EEP a été transférée à une unité spéciale du ministère du Commerce et de l'Industrie.

En Suède, l'administration des participations de l'Etat est centralisée dans une division spéciale du ministère de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications. Cette structure est issue de la fusion des services correspondants du ministère de l'Industrie et du ministère des Finances. Elle chapeaute 36 des 57 EEP que compte le pays.

Au Royaume-Uni, le gouvernement a centralisé progressivement la fonction d'actionnaire depuis septembre 2003. Il a institué une commission ad hoc (Shareholder Executive) pour définir une approche plus centralisée et cohérente du rôle de l'Etat actionnaire. Cette commission est compétente pour les 24 EEP les plus importants relevant de l'Etat et 8 EEP sont sous sa responsabilité directe.

En France, **l'Agence des participations de l'Etat** a été installée en 2004. Sa création avait été décidée en 2003 après la publication d'un rapport sur l'Etat actionnaire et le gouvernement des Entreprises Publiques. Ce rapport avait été réalisé suite à l'affichage de résultats négatifs par plusieurs grands EEP.

Cette agence est sous l'autorité du ministère des Finances et bénéficie d'une autonomie et d'une visibilité plus grande que les autres services dudit ministère.

En 2005, la Finlande a prévu de décentraliser la fonction actionnariale de l'Etat. La procédure relative aux participations de l'Etat modifiée en 1999 s'est accompagnée d'une « décision de principe du gouvernement sur les participations de l'Etat ». Cependant, les évolutions de l'environnement des EEP ont justifié une révision de cette décision.

Le groupe de travail chargé de cette affaire avait recommandé la centralisation de la fonction actionnariale de l'Etat, qui devrait être suffisamment éloignée des ministères responsables de la régulation des différents secteurs ou de la politique industrielle.

La centralisation de la fonction actionnariale de l'Etat se heurte à certains problèmes quant à l'entité coordinatrice : sa localisation, son degré d'autonomie et ses liens avec les ministères sectoriels.

Aussi, l'un des principaux obstacles à cette centralisation, c'est les luttes de pouvoir. Les ministères sectoriels sont très réticents lorsqu'il s'agit de perdre le contrôle qu'ils exerçaient sur les EEP.

## 1- Évolution des relations Etat-EEP : cas du Maroc

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'Etat marocain, à travers un ensemble de réformes réglementaires et de restructurations sectorielles, a fait évoluer ses relations avec les EEP, dans un cadre qui lui permette de se positionner en tant qu'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<sup>4</sup>, soit la loi cadre n° 50-21, dont les objectifs affichés sont de « *rehausser l'efficience économique et sociale des établissements et entreprises publics en corrigeant leurs dysfonctionnements structurels entravant leur développement et en garantissant une complémentarité et une cohérence optimales entre leurs missions respectives.* »

*Cette réforme vise également à contribuer à l'accélération de la transformation structurelle de l'économie nationale à travers le renforcement des performances des établissements et entreprises publics, de leurs innovations et de leur compétitivité devant concourir à la réduction des coûts des facteurs de production et à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services publics fournis. »* (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.

<sup>4</sup> Note de présentation du projet de loi-cadre n° 50.21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics ;

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*** »

Dans ce cadre, elle assure entre autres missions :

- les projets de prise de participations directe de l'État et leur mise en œuvre ;
- les opérations sur le capital concernant les entreprises publiques intégrant son périmètre ;
- les opérations de valorisation des participations de l'état ;

Elle apprécie en outre la gestion des établissements et entreprises publics au regard de la politique actionnariale de l'État, évalue leurs performances et propose et met en œuvre les opérations de privatisation.

Cependant, les pouvoirs publics n'ont décidé d'intégrer dans le périmètre de l'Agence nationale, que 50 EEP sur les 269 répertoriés<sup>5</sup>, soit 18,58% du portefeuille public, auxquelles 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 Établissements Publics ne représentent que 26,3% du total, soit 15 Établissements Publics.

---

<sup>5</sup> Note de présentation du projet de loi-cadre n° 50.21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, page 5 ;

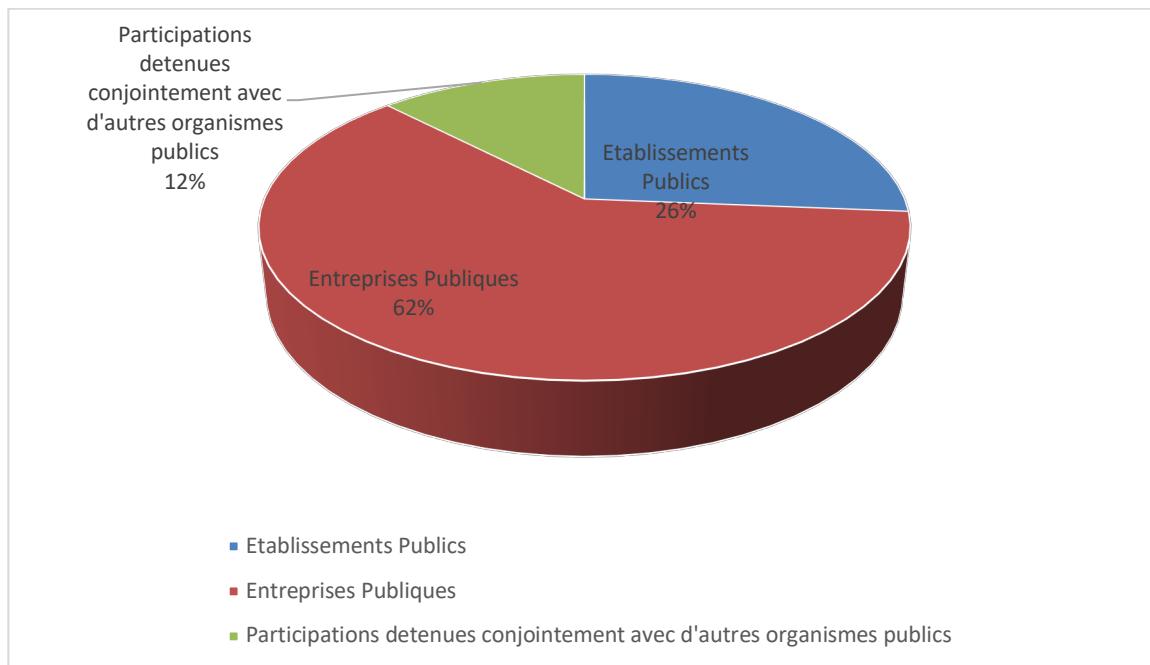


Figure N°1 : Répartition du périmètre de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations par catégorie d'EEP

Une deuxième analyse montre que l'Agence nationale des participations n'a intégré que 6,67% du total des Établissements Publics répertoriés<sup>6</sup>, 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'Éducation 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.

<sup>6</sup> Le portefeuille public est réparti de la manière suivante : 269 EEP, dont 225 Etablissements Publics et 44 Sociétés Anonymes à participation directe du Trésor Public détenant elles-mêmes 492 filiales ou participations publiques indirectes ;

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.

## CONCLUSION

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 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, il apparaîtrait clairement que l'évolution réglementaire en relation avec la réforme du secteur et avec comme clé de voute la création de **l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics** n'est qu'un instrument parmi d'autres, qui n'interviendra que sur un périmètre restreint d'EEP, faisant partie de la sphère marchande et dont l'organisation et le management se rapprochent sensiblement de ceux du secteur privé.

Quant à la grande majorité des EEP faisant partie du portefeuille public, et qui interviennent dans tous les champs de l'activité socio-économique, aucune réponse actuelle n'est apportée aux difficultés qu'elles rencontrent et qui ont été démontrées dans les divers rapports établis par la Cour des Comptes (2016) et autres audits externes.

L'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'état et de suivi des performances des établissements et entreprises publics, qui s'inspire d'un modèle qui a effectivement fait ses preuves au niveau international (le modèle centralisé de l'état actionnaire), est-elle aujourd'hui la réponse pertinente aux défis que doit relever le secteur des EEP au Maroc, et en premier lieu celui d'être un des fers de lance du nouveau modèle de développement, en tant qu'acteur principal du déploiement des politiques publiques sectorielles. Il s'agit là de pistes de réflexion sur lesquelles nous continuerons de mener des recherches afin d'analyser l'impact réel de l'implémentation du modèle centralisé de l'état actionnaire dans ce secteur névralgique, en s'intéressant particulièrement aux aspects liés à la performance et à la reddition des comptes.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- 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), publié par le Ministère de l'Economie et des Finances, Royaume du Maroc;
- Cour des Comptes (2016), Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc :Ancrage stratégique et gouvernance, publié par la Cour des Comptes du Maroc ;
- 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,École Doctorale Entreprise, Economie, Société ;
- 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 ;
- Jouahri A, (1980), rapport général sur les relations Etat - Entreprises publiques (décembre 1980) ;
- 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 (OCDE) sur la gouvernance des entreprises publiques, éditions OCDE 2015, Paris ;
- 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 ;
- 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 ;

Ouchni A, (2022), The socio-economic performance of the Moroccan public enterprise facing the limits of its governance, Moroccan Journal of Business Studies (MJBS), vol 3, n° 1.

Textes réglementaires :

Loi relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes (B.O. du 18 décembre 2003) ;

Dahir n° 1-21-96 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021) portant promulgation de 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 ;

Loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, BO n° 7010, du 25 hija 1442 (5-8-2021).