

La réforme des EEP au Maroc : Vers une nouvelle gouvernance publique inspirée des standards internationaux ?

The Reform of State-Owned Enterprises in Morocco: Toward a New Public Governance Inspired by International Standards?

EL BAHY Ayoub

Doctorant chercheur
Faculté d'économie et gestion
Université Ibn Tofail Kenitra –Maroc
Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques

CHAREF Fatima

Professeur
Faculté d'économie et gestion
Université Ibn Tofail Kenitra –Maroc
Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques

BOURJILA Mountacer

Doctorant chercheur
Faculté d'économie et gestion
Université Ibn Tofail Kenitra –Maroc
Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques

Date de soumission : 29/06/2025

Date d'acceptation : 03/08/2025

Pour citer cet article :

EL BAHY. A. & al (2025) « La réforme des EEP au Maroc : Vers une nouvelle gouvernance publique inspirée des standards internationaux ? », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 8 » pp : 382- 403.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

La gouvernance des Établissements et Entreprises Publics (EEP) au Maroc a longtemps souffert d'un encadrement juridique fragmenté, d'une superposition des tutelles et d'une faible culture de reddition des comptes. À travers la loi-cadre n° 50-21, l'État marocain engage une refonte normative ambitieuse visant à clarifier les missions des EEP, instaurer la contractualisation de la gestion et recentrer la fonction d'actionnaire public autour de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE). Cet article interroge la portée réelle de cette réforme et sa capacité à instaurer une gouvernance publique performante, transparente et alignée sur les standards internationaux.

L'analyse met en lumière des avancées indéniables sur le plan juridique et institutionnel, telles que la distinction entre activités d'intérêt général et activités concurrentielles, ou l'introduction de mécanismes de pilotage stratégique. Toutefois, elle révèle également des limites persistantes : inertie administrative, faiblesse des outils de suivi, imprécisions normatives, et risques sociaux liés à la restructuration.

En croisant les apports théoriques et les réalités institutionnelles, l'article souligne que l'effectivité de la réforme dépendra avant tout de la capacité de l'État à dépasser les logiques bureaucratiques héritées pour instaurer une gouvernance fondée sur la performance, la responsabilisation et l'adaptation aux spécificités nationales.

Mots clés : Gouvernance publique ; établissements et entreprises publics ; loi-cadre 50-21 ; ANGSPE ; réforme de l'État.

Abstract

The governance of Public Establishments and Enterprises (EEP) in Morocco has long been hindered by fragmented legal frameworks, overlapping supervisory authorities, and a weak culture of accountability. Through Framework Law No. 50-21, the Moroccan state has initiated an ambitious normative overhaul aimed at clarifying the missions of EEPs, introducing performance-based management contracts, and refocusing the public shareholder function around the newly established National Agency for Strategic State Holdings (ANGSPE). This article examines the actual scope of the reform and its capacity to establish effective, transparent, and internationally aligned public governance.

The analysis highlights significant legal and institutional progress, including the distinction between general-interest and commercial activities and the implementation of strategic steering mechanisms. However, it also reveals persistent limitations: administrative inertia, underdeveloped monitoring tools, legal ambiguities, and social risks linked to restructuring efforts. By combining theoretical perspectives with institutional realities, the article argues that the success of the reform will largely depend on the state's ability to move beyond inherited bureaucratic logics and establish governance based on performance, accountability, and adaptation to national specificities.

Keywords: Public governance; State-Owned Enterprises (SOEs); Framework Law 50-21; ANGSPE; State reform.

Introduction

Au Maroc, la relation entre l'État et ses démembrements économiques, appelés Établissements et Entreprises Publics (EEP), ne relève ni de l'évidence ni de la constance. Elle est faite d'ambiguïtés fonctionnelles, de tensions juridiques, et d'injonctions contradictoires entre continuité de service public et exigence de rentabilité. Ces entités, fruits d'une ambition volontariste d'encadrement économique, sont depuis longtemps confrontées à une crise rampante de légitimité institutionnelle et d'efficacité opérationnelle. Leurs missions ont évolué, leurs modes de gestion se sont complexifiés, et leur poids économique s'est considérablement accru. Pourtant, leur encadrement normatif est resté, jusqu'à récemment, ancré dans une logique de tutelle administrative et de contrôle financier fragmentaire, davantage tourné vers la conformité que vers la performance. Cette situation a conduit à une dérive managériale chronique, à une dilution des responsabilités juridiques, et à une gouvernance parfois plus décorative qu'opératoire.

La littérature juridique, à la fois doctrinale et institutionnelle, a depuis deux décennies alerté sur l'anomie gouvernante de ces structures. Moukrite et Guedira ont décrit dès 2016 une « hybridation dysfonctionnelle » des EEP, où la gestion est en tension constante entre droit public et logique de marché, entre obligation d'intérêt général et contrainte de productivité. Dans un registre proche, El-Harchali et El Bakkouchi (2021) insistent sur la centralité du rôle de l'État actionnaire, tout en soulignant l'inefficacité chronique des instruments de supervision mis à sa disposition. Dans les faits, les EEP marocains, bien qu'investis de missions critiques, souffrent d'un encadrement juridique éclaté, d'une centralisation des décisions contre-productive et d'un déficit structurel de transparence. Leur performance n'est pas simplement inégale : elle est imprévisible, souvent inévaluable, car privée d'indicateurs communs, d'objectifs contractuels clairs, ou d'une gouvernance stratifiée.

Face à cette réalité, une rupture s'est opérée. Lentement d'abord, puis brutalement avec la crise du COVID-19, qui a exposé la vulnérabilité du modèle. Cette pandémie, plus qu'une crise sanitaire ou économique, a servi de révélateur institutionnel. Elle a mis en lumière l'incapacité de certaines entités publiques à s'adapter, à piloter efficacement les politiques publiques, ou même à assurer leurs fonctions fondamentales dans un contexte d'urgence. Cette fragilité a déclenché une prise de conscience au sommet de l'État. Le discours du Trône du 29 juillet 2020 a formulé, avec une rare clarté, le besoin de « restructurer en profondeur le secteur public ». À travers ce signal politique, le processus de réforme des EEP a été engagé sur des bases nouvelles, plus exigeantes, moins conciliantes avec les logiques antérieures.

C'est dans ce sillage que s'inscrit la promulgation de la loi-cadre n° 50-21, véritable texte fondateur d'un tournant stratégique. Adoptée en 2021, cette loi ambitionne de refonder intégralement le rapport entre l'État et ses entreprises publiques. Elle propose une architecture juridique nouvelle, une logique de gestion contractualisée, une segmentation fonctionnelle des missions des EEP, et surtout une centralisation professionnelle de la fonction d'actionnaire public via la création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État. Selon Lekhal et Khaji (2021), cette réforme se veut une réponse institutionnelle à la crise de gouvernance, mais aussi une tentative de rapprochement – pour ne pas dire de mimétisme – avec les standards internationaux en matière de gestion publique. Elle invoque, implicitement ou explicitement, les principes promus par l'OCDE : transparence, responsabilité, orientation résultats, autonomie des conseils d'administration, reddition des comptes.

Mais cette ambition est-elle sincèrement portée par une dynamique de transformation ou simplement greffée sur un appareil administratif peu réformable ? La réforme vise-t-elle une modernisation endogène, adaptée aux spécificités de l'État marocain, ou une conformité superficielle à des standards internationaux dont la transposition juridique demeure lacunaire ? Boumlik (2021) attire notre attention sur ce qu'il appelle le « piège du mimétisme institutionnel », c'est-à-dire le danger d'importer des normes sans créer les conditions effectives de leur internalisation. D'un point de vue critique, il est donc légitime de se demander si cette réforme du secteur des EEP incarne réellement un basculement vers une gouvernance publique renouvelée – stratégique, normée, performative – ou si elle reste enfermée dans une rhétorique de changement qui ne parvient pas à traduire juridiquement les principes qu'elle proclame.

La présente contribution s'inscrit précisément dans cette interrogation : Comment la réforme des EEP au Maroc, à travers la loi-cadre n° 50-21, constitue-t-elle une avancée vers une gouvernance publique conforme aux standards internationaux, sans pour autant se heurter aux limites structurelles et culturelles du système juridique marocain ? C'est là toute la problématique de cet article : mesurer l'effectivité d'un projet de transformation juridique à la lumière de ses ambitions affichées et des résistances systémiques qui en contraignent l'implémentation.

Pour y répondre, il ne s'agira ni de célébrer précipitamment les vertus d'un texte qui reste en grande partie à appliquer, ni de nier les avancées normatives qu'il contient. L'objectif est de produire une lecture critique, enracinée dans le droit public, attentive aux mécanismes de gouvernance, mais aussi aux conditions sociopolitiques de leur effectivité. Car la réforme, en droit, ne se juge pas seulement à l'aune des textes, mais à celle des pratiques qu'elle institue,

des rapports de pouvoir qu'elle reconfigure, et des régimes de responsabilité qu'elle met en œuvre.

L'analyse à venir s'appuie sur une revue approfondie des productions juridiques, des rapports officiels et des publications doctrinales récentes, qu'il s'agisse des études produites par la Cour des comptes, des synthèses du Ministère des Finances, ou des réflexions de chercheurs marocains en droit administratif. Elle combine une approche théorique, fondée sur les modèles de gouvernance publique contemporaine, et une lecture pragmatique des dispositifs législatifs et institutionnels effectivement mobilisés. Le droit y est considéré à la fois comme un instrument de changement et comme un révélateur des inerties.

L'étude se déploiera en trois séquences articulées. Elle commencera par revisiter les fondements juridiques, doctrinaux et structurels du modèle traditionnel des EEP, afin d'en saisir les fragilités systémiques. Ensuite, elle s'attachera à analyser les apports normatifs de la réforme actuelle, notamment à travers la loi-cadre 50-21 et la mise en place de l'ANGSPE, en confrontant ses principes à ceux de la gouvernance internationale. Enfin, elle développera une critique juridique et institutionnelle de la mise en œuvre de la réforme, en s'interrogeant sur les résistances bureaucratiques, les zones d'ambiguïté juridique, et les enjeux sociaux sous-jacents à cette restructuration.

Cette étude s'inscrit dans une approche qualitative et réflexive, relevant d'un paradigme interprétativiste, visant à comprendre les logiques profondes de transformation de la gouvernance publique au Maroc à travers la réforme des EEP. Elle repose principalement sur une analyse documentaire et institutionnelle, mobilisant à la fois :

- Des textes juridiques (loi-cadre 50-21, rapports officiels, publications gouvernementales),
- Des travaux doctrinaux marocains et internationaux (articles académiques, ouvrages),
- Ainsi que des rapports d'évaluation émanant de la Cour des comptes, de l'OCDE et de la Banque mondiale.

La sélection des sources a été guidée par leur pertinence juridique, leur actualité, et leur complémentarité analytique. L'objectif est de croiser les ambitions normatives exprimées par la réforme avec les réalités opérationnelles et institutionnelles du contexte marocain.

La posture adoptée ne vise pas la généralisation statistique mais la compréhension approfondie d'un processus institutionnel complexe, à travers l'étude de discours, de normes, et de logiques d'acteurs. Il s'agit ainsi de produire une lecture critique fondée sur le droit public, enrichie par les apports du management public comparé.

1. Revue de littérature : Un secteur public historiquement complexe et juridiquement fragmenté

1.1. Cadre théorique

La gouvernance des établissements publics s'inscrit dans un champ théorique dense, mobilisant plusieurs courants en droit public, économie institutionnelle et management public. Trois cadres sont ici particulièrement pertinents pour analyser la réforme des EEP au Maroc :

1. Le paradigme du New Public Management (NPM), largement développé dans les pays anglo-saxons (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2011), promeut une gestion inspirée des pratiques du secteur privé : contractualisation, évaluation des résultats, responsabilisation, autonomie managériale. Cette approche a guidé de nombreuses réformes dans les pays de l'OCDE et constitue une référence implicite dans la loi-cadre 50-21.
2. Les principes de la gouvernance publique promus par l'OCDE, notamment via les *Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques* (2015, 2020), insistent sur la transparence, la séparation des fonctions, la professionnalisation des conseils d'administration, et le rôle stratégique de l'État actionnaire. Ces standards offrent une grille d'analyse pour évaluer l'alignement des réformes marocaines.
3. Les travaux doctrinaux nationaux, comme ceux de Moukrite et Guedira (2016), El-Harchali et El Bakkouchi (2021), ou encore Boumlik (2021), proposent une lecture critique du modèle marocain, soulignant la complexité statutaire, la centralisation des décisions, et la faiblesse de la culture de performance.

Cette pluralité d'approches permet de poser un cadre analytique robuste pour interroger la nature, la portée et les limites de la réforme engagée par la loi-cadre 50-21. Elle offre également des points de comparaison internationaux pour apprécier le degré de convergence ou de spécificité du modèle marocain.

1.2. La genèse du modèle marocain des EEP : une construction hybride

1.2.1. Dualité entre logique d'intérêt général et impératif marchands

La formation du secteur des Établissements et Entreprises Publics (EEP) au Maroc s'inscrit dans une dynamique politico-économique où l'État, en tant que moteur central du développement, s'est engagé dans la création d'organismes dédiés à la mise en œuvre de missions stratégiques. Dès l'indépendance, les pouvoirs publics ont investi des secteurs à forte intensité en capitaux ou à faible attractivité pour le privé, justifiant ainsi l'intervention directe de l'administration. Toutefois, cette construction institutionnelle, initialement pensée pour

répondre à des urgences de développement, n'a jamais été consolidée sur un fondement juridique unifié.

Boussetta (2016) met en évidence la tension interne caractéristique de ces entités, lesquelles doivent conjuguer un objectif de service public avec une obligation de viabilité économique. Cette logique hybride, que Moukrite et Guedira (2016) qualifient de « dualité structurelle », a produit un modèle institutionnel où les EEP évoluent à la frontière mouvante entre administration publique et entreprise commerciale. Loin d'être résolue, cette dualité persiste aujourd'hui encore comme une ambiguïté centrale dans la gouvernance de ces organismes.

En pratique, cette coexistence des logiques contradictoires se traduit par une instabilité fonctionnelle : les EEP sont tenus d'assurer la continuité de services publics tout en étant soumis à des critères de rentabilité, de compétitivité, et d'efficacité financière. Le droit, au lieu de clarifier cette articulation, l'a souvent légitimée sans la structurer, contribuant ainsi à renforcer un flou normatif dans lequel s'enracine une part importante des difficultés actuelles. Le modèle marocain se distingue par cette hybridation non régulée, où le politique et l'économique s'entremêlent sans hiérarchie clairement définie.

1.2.2. Diversité statutaire et insuffisances de pilotage juridique

Cette dualité est renforcée par une fragmentation statutaire qui complique davantage l'élaboration d'un cadre de gouvernance cohérent. Le corpus juridique marocain ne repose pas sur une loi organique unique applicable à l'ensemble des EEP. À la place, il s'appuie sur une pluralité de régimes : établissements publics à caractère administratif, offices autonomes, sociétés d'économie mixte, sociétés anonymes à participation publique majoritaire. Chacune de ces catégories est soumise à des règles distinctes en matière de gestion, de reddition des comptes, de nomination des dirigeants et de contrôle des résultats.

La loi n° 69-00, adoptée en 2003, a tenté d'instaurer un cadre normatif minimal en matière de contrôle financier de l'État. Elle introduit des instruments de surveillance budgétaire et de comptabilité publique, tout en définissant les modalités d'intervention du Trésor dans les organes de gouvernance. Toutefois, comme le souligne Bakhtaoui (2021), cette loi a manqué l'opportunité de produire un référentiel stratégique de gestion publique. Son approche reste essentiellement axée sur la conformité financière, sans véritablement organiser les rapports entre performance économique et mission d'intérêt général.

La diversité statutaire induit une hétérogénéité dans les mécanismes de pilotage, dans les dispositifs d'évaluation et dans la culture managériale des EEP. Cette absence d'unification produit des effets négatifs en cascade : lourdeur administrative, opacité décisionnelle, instabilité

juridique. Dans un système où la gouvernance repose sur des principes de lisibilité, de cohérence et de responsabilisation, cette variété statutaire crée une gouvernance diffractée, sans cap ni cohésion.

1.3. Les limites juridiques du modèle antérieur

1.3.1. Défaillances structurelles de gouvernance : tutelles croisées, absence de reddition de comptes

Le système antérieur souffre également d'un dysfonctionnement structurel majeur : la superposition des tutelles. Dans la majorité des cas, un EEP se trouve soumis à plusieurs autorités de contrôle, sans coordination ni hiérarchisation effective entre les acteurs concernés. Le ministère de tutelle sectorielle, le ministère de l'économie et des finances, la direction des entreprises publiques, et parfois même la primature interviennent dans la vie décisionnelle des EEP. Cette situation engendre des injonctions contradictoires, des lenteurs administratives, et une dilution manifeste des responsabilités.

El-Harchali et El Bakkouchi (2021) notent que cette multiplicité des centres de décision nuit à la performance opérationnelle des EEP et empêche la mise en place d'une stratégie de portefeuille cohérente. Le cadre juridique ne permet ni de trancher entre les niveaux de décision, ni d'articuler les compétences selon une logique d'efficacité. Ainsi, les conseils d'administration deviennent des organes formels, privés d'autonomie, contraints par la prépondérance de l'État dans toutes les strates décisionnelles.

L'absence d'une politique de reddition de comptes renforce ce déséquilibre. En théorie, les EEP sont tenus de produire des rapports d'activité, de soumettre leurs budgets à validation, et de se soumettre à des audits réguliers. En pratique, ces obligations sont souvent contournées ou remplies de manière minimaliste. Les indicateurs de performance sont hétérogènes, les outils d'évaluation sont peu exploités, et la rétroaction managériale est presque inexistante. L'État, tout en contrôlant, s'abstient de sanctionner. La Cour des comptes elle-même, dans plusieurs de ses rapports, dénonce cette impunité silencieuse, alimentée par l'absence d'un régime clair de responsabilité des dirigeants.

1.3.2. Défaillances du cadre contractuel et des mécanismes de responsabilité juridique

Un autre point critique réside dans l'absence d'un dispositif contractuel effectif entre l'État et les EEP. Le modèle de pilotage par objectifs, pourtant défendu dans les discours réformateurs, n'a pas trouvé de traduction normative dans les pratiques de gestion publique. La contractualisation reste sporadique, non contraignante, et souvent déconnectée d'une logique d'évaluation. La doctrine administrative peine à faire de ces contrats un outil central de

régulation, faute d'obligation légale claire et de mécanismes de sanction en cas de non-respect des engagements pris.

Mhamdi (2022) constate que cette lacune empêche la mise en place d'une véritable culture de performance au sein des EEP. Le droit administratif marocain ne prévoit pas de responsabilités managériales précises à l'encontre des gestionnaires publics défaillants. Il n'existe ni grille d'évaluation uniforme, ni seuils de résultats opposables, ni processus de révocation fondé sur des critères objectifs de non-performance. Cette absence de dispositifs juridiquement contraignants mine la crédibilité du pilotage stratégique et accentue la perception d'un système public opaque, où l'inefficacité ne donne lieu à aucune conséquence institutionnelle.

Dans ce contexte, la gouvernance publique des EEP, au lieu d'incarner une logique d'efficacité et de transparence, reste piégée dans une forme d'inertie normative. Le droit ne s'impose pas comme un levier de transformation, mais comme un cadre permissif où la responsabilité s'efface derrière la complexité statutaire. Cette réalité structurelle, dénoncée par de nombreux observateurs, constitue l'un des principaux freins à toute tentative de modernisation. Elle justifie, en amont, la nécessité d'une réforme ambitieuse, fondée non seulement sur la réorganisation institutionnelle, mais sur une requalification juridique du rôle, du fonctionnement et des responsabilités des EEP dans l'État moderne.

2. La loi-cadre 50-21 : une tentative de rationalisation fondée sur les standards internationaux

L'insuffisance chronique du cadre juridique régissant les Établissements et Entreprises Publics (EEP), mise en lumière par la doctrine (Benjelloun, 2016 ; Boumlik, 2021) et confirmée par de nombreux rapports institutionnels (Cour des comptes, 2023 ; Ministère des Finances, 2021), a progressivement imposé l'idée d'une réforme systémique. La promulgation de la loi-cadre n° 50-21 constitue, à cet égard, une tentative ambitieuse de rupture normative. Cette réforme se présente comme une requalification structurelle de la présence économique de l'État, appuyée sur une approche stratégique et inspirée des modèles de gouvernance internationaux. Elle repose sur deux fondements : d'une part, une redéfinition des principes internes du fonctionnement des EEP ; d'autre part, un alignement revendiqué, quoique partiellement digéré, avec les standards de l'OCDE en matière de gestion publique. C'est dans cette double logique, entre rationalisation nationale et transposition exogène, que se déploient les piliers de cette réforme.

2.1. Principes directeurs de la réforme

2.1.1. Clarification normative des missions des EEP : distinction entre service public et activité concurrentielle

Le premier axe majeur de la réforme consiste à réaffirmer le principe de spécialisation fonctionnelle des EEP en distinguant clairement deux catégories : d'un côté, les entités à mission de service public ; de l'autre, celles opérant dans une logique concurrentielle. Cette différenciation, attendue depuis plusieurs décennies, répond à une critique récurrente portée par Moukrite et Guedira (2016), qui soulignaient l'inefficacité générée par la confusion des rôles. Le droit positif marocain, en refusant de trancher entre la finalité marchande et la vocation publique, avait jusque-là contribué à entretenir un flou juridique propice à la dilution des responsabilités et à l'opacité de gestion.

Par cette clarification, la loi-cadre 50-21 introduit une ligne de fracture normative qui vise à permettre une gestion différenciée selon la nature des missions exercées. Les EEP de service public sont appelés à obéir à des principes de continuité, de gratuité partielle, et d'équité territoriale, tandis que ceux relevant du champ concurrentiel sont tenus à des obligations de rentabilité, d'innovation et de contribution au développement économique. Benjelloun (2016) voit dans cette distinction un retour à la rationalité institutionnelle, tandis que Boumlik (2021) la considère comme la condition minimale d'une gouvernance moderne fondée sur la reddition des comptes.

2.1.2. Redéfinition du rôle de l'État actionnaire à travers l'ANGSPE

Le deuxième pilier de la réforme est incarné par la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État (ANGSPE), qui centralise la fonction d'actionnaire public. Cette entité est chargée de la gestion stratégique, de la valorisation du portefeuille public et du suivi des performances. Inspirée de modèles scandinaves (notamment finlandais et norvégiens) et fortement encouragée par la Banque mondiale (2024), l'ANGSPE marque une volonté claire de dépolitiser la gestion des entreprises publiques.

Ce changement de gouvernance s'inscrit dans une vision plus large de l'État stratège, tel que conceptualisé par Lekhal et Khaji (2021). Il ne s'agit plus d'un État gestionnaire, omniprésent et tatillon, mais d'un actionnaire responsable, orienté vers les résultats et guidé par une stratégie à long terme. Boumlik (2021) analyse cette transformation comme une mutation du rôle étatique, qui, pour être crédible, doit reposer sur des compétences techniques, des outils de pilotage numériques et une culture managériale exigeante.

Le positionnement de l'ANGSPE constitue ainsi une rupture avec les formes classiques de la tutelle administrative. Il s'agit d'une entité dotée de moyens juridiques et opérationnels pour agir en tant qu'investisseur public responsable, capable de décider de la réorganisation, de la fusion ou de la liquidation d'EEP selon des critères d'opportunité stratégique.

2.1.3. Introduction de la contractualisation comme outil de pilotage

Un troisième volet structurant de la réforme est l'intégration de la logique contractuelle dans les relations entre l'État et ses EEP. Là où prévalait une logique de contrôle a posteriori, essentiellement budgétaire, la loi-cadre introduit désormais des contrats de performance, comportant des objectifs chiffrés, des indicateurs de résultats et des obligations de reporting.

Cette orientation marque une inflexion vers le pilotage par résultats, tel que promu par les doctrines du New Public Management. Loulid (2021) insiste sur la nécessité d'une contractualisation juridiquement contraignante, seule à même de créer une responsabilisation effective des dirigeants. Toutefois, Benjelloun (2016) avertit que sans un encadrement juridique clair, la contractualisation peut n'être qu'un outil formel, vidé de sa substance.

Le pari de la réforme repose donc sur la capacité de l'État à mettre en œuvre ces contrats dans des conditions de transparence, d'objectivité et de suivi. Il s'agit là d'un changement de culture autant que de droit. Mhamdi (2022) souligne d'ailleurs que ce dispositif exige une montée en compétence des cadres publics, sans laquelle la réforme resterait théorique

2.2. Une réforme fondée sur l'alignement avec les standards de gouvernance de l'OCDE

2.2.1. Transposition des principes de corporate governance

Le socle intellectuel de la loi-cadre 50-21 s'inspire directement des recommandations formulées par l'OCDE dans ses lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques. Le texte marocain reprend plusieurs principes de la corporate governance : autonomie des conseils d'administration, transparence des états financiers, séparation des fonctions de direction et de surveillance, introduction de pratiques d'audit interne renforcé. Ce mimétisme assumé reflète une volonté d'intégration normative dans un espace globalisé, où la gestion publique se doit d'être lisible, évaluable et responsable.

Cette transposition reste cependant partielle. Comme le notent El-Harchali et El Bakkouchi (2021), l'application des standards internationaux suppose plus qu'une reprise textuelle ; elle exige une transformation structurelle des modes de gouvernance. Les principes de transparence, d'indépendance et d'évaluation doivent être intégrés dans les procédures, les habitudes et la

formation des cadres. Or, à ce jour, peu d'indicateurs permettent d'affirmer que cette internalisation est pleinement effective.

La mise en place de codes de bonne gouvernance spécifiques aux EEP constitue néanmoins une avancée. Ces textes, publiés sous l'égide du ministère des finances, imposent des standards éthiques, des pratiques d'information financière et des règles d'intégrité. Ils visent à aligner les pratiques de gestion sur celles des entreprises privées cotées, sans pour autant négliger la spécificité de l'intérêt général que ces entités doivent continuer à servir.

2.2.2. Références implicites au New Public Management et aux normes de gouvernance comparée

La réforme porte la marque implicite du New Public Management (NPM), courant doctrinal qui promeut une gestion publique inspirée des méthodes du secteur privé : autonomie, pilotage par objectifs, culture du résultat, et responsabilisation des acteurs. Benjelloun (2016) et Boumlik (2021) convergent dans leur lecture critique du modèle, en rappelant que l'application du NPM dans les contextes administratifs des pays du Sud, et particulièrement dans les systèmes juridiques à tradition romano-française comme celui du Maroc, doit être prudente et contextualisée.

La réforme, en adoptant les instruments du NPM, assume une orientation managériale de la sphère publique. Elle introduit de nouveaux référentiels, empruntés aux expériences européennes et asiatiques, en matière de gestion de portefeuille, de performance collective et de reporting stratégique. Toutefois, l'appropriation de ces normes demeure conditionnée à la capacité du système administratif marocain à évoluer vers une gouvernance professionnalisée, dépolitisée et centrée sur les résultats. C'est là que réside la principale incertitude.

Loulid (2021) insiste à juste titre sur le risque de mimétisme normatif : transposer sans adapter, copier sans contextualiser, invoquer sans appliquer. La loi-cadre 50-21, si elle ambitionne de faire entrer l'administration publique dans une ère de gouvernance moderne, devra donc aller au-delà du modèle. Elle devra l'incarner, juridiquement et institutionnellement.

3. Une gouvernance rénovée : Lecture critique du Code des bonnes pratiques de la Gouvernance 2025

L'adoption de la loi-cadre n° 50-21, du code des bonnes pratiques de la gouvernance et la création subséquente de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE) n'épuisent ni les résistances structurelles, ni les inerties profondes qui paralysent depuis plusieurs décennies le système des EEP. Si la réforme est saluée comme un progrès normatif, elle peine encore à produire ses effets dans les pratiques de gouvernance. Plusieurs

rapports institutionnels, notamment ceux de la Cour des comptes et de l'OCDE (2023), dressent un constat sans équivoque : le socle légal est désormais posé, mais son opérationnalisation demeure entravée par des pesanteurs administratives, des carences techniques, et un environnement juridico-institutionnel insuffisamment préparé. La réforme avance, mais son effectivité reste incertaine.

3.1. Code des bonnes pratiques de la Gouvernance

La publication du nouveau Code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des EEP (décret n° 2.24.249, avril 2025) marque une étape importante dans la tentative d'alignement du système public marocain avec les standards internationaux, notamment ceux formulés par l'OCDE. Le texte adopte une logique normative de type "comply or explain", promouvant la transparence, l'autonomie des conseils, le pilotage par la performance, la diversité, et l'intégrité. À ce titre, il affiche une convergence substantielle avec les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (2020). Il introduit également des pratiques émergentes, comme l'évaluation régulière des conseils d'administration ou la formalisation des relations État-actionnaire via l'ANGSPE.

Cependant, cette convergence demeure largement formelle. Comme le révèle le rapport 2023 de l'ANGSPE, les mécanismes opérationnels de pilotage – contrats de performance, indicateurs homogènes, reporting numérique – restent fragmentés et faiblement intégrés. La cohabitation entre les ministères de tutelle et l'ANGSPE continue de produire des injonctions institutionnelles contradictoires, freinant l'effectivité des principes de redevabilité. De plus, plusieurs dispositions essentielles du Code (notamment sur les nominations, la parité, la rémunération au mérite) souffrent d'un manque de dispositifs contraignants.

Ainsi, la réforme actuelle illustre un processus de mimétisme institutionnel, dans lequel les normes internationales sont adoptées mais peu enracinées dans la réalité juridique et managériale. Le Maroc gagnerait à passer d'une logique de conformité symbolique à une logique d'opérationnalisation contextuelle, en renforçant la capacité d'action de l'ANGSPE, en généralisant les outils de pilotage standardisés, et en introduisant des mécanismes de suivi et de sanction.

Dimension de gouvernance	Principes OCDE (2020)	Code marocain (décret n° 2.24.249 - avril 2025)	Écart ou observation
Rôle de l'État actionnaire	Séparation claire entre tutelle, régulation et actionnariat par une entité unique	Attribution du rôle à l'ANGSPE, mais coexistence persistante avec les ministères	Gouvernance hybride ; chevauchement institutionnel
Composition des conseils d'administration	Indépendance, expertise, diversité	Membres indépendants et principe de parité prévus	Avancée normative, mais absence de critères de sélection clairement définis
Contrats de performance	Objectifs mesurables, évaluation périodique, lien avec la rémunération	Contractualisation obligatoire avec indicateurs de performance	Alignement structurel, mais dispositif encore inégalement appliqué
Reporting et transparence	Rapports financiers publics, audits indépendants, open data	Rapports annuels imposés avec logique « comply or explain »	Convergence formelle, mais manque de sanction ou de suivi efficace
Prévention des conflits d'intérêts et éthique	Codes de conduite, déclaration obligatoire des intérêts	Principes d'éthique et de déontologie intégrés dans le code	Forte correspondance normative
Évaluation des organes de gouvernance	Évaluations internes et externes des conseils	Obligation d'autoévaluation annuelle des conseils d'administration	Principe intégré, mais application encore limitée
Systèmes d'information et digitalisation du pilotage	Centralisation des données, automatisation du suivi, transparence numérique	Peu ou pas abordé dans le décret	Faible développement numérique structurel
Processus de nomination des dirigeants	Appels à candidatures ouverts, critères de compétence définis	Processus de nomination non précisé	Maintien de logiques politiques, déficit de professionnalisation

Dimension de gouvernance	Principes OCDE (2020)	Code marocain (décret n° 2.24.249 - avril 2025)	Écart ou observation
Dialogue avec les parties prenantes	Consultation des usagers, partenaires, collectivités	Dialogue recommandé mais non contraignant	Bonne orientation, mais mécanismes non formalisés
Conformité et sanctions	Mécanismes de sanction ou d'incitation à la conformité	Absence de sanctions prévues en cas de non-respect du code	Limitation majeure à l'effectivité du dispositif réglementaire

Source : Auteurs

3.2. Les résistances structurelles à la réforme

Le premier frein à la mise en œuvre réside dans l'inertie d'un appareil administratif peu enclin au changement. Les habitudes bureaucratiques, forgées par des décennies de centralisation et de contrôle formel, constituent un obstacle majeur à l'introduction d'une culture de performance. El-Harchali et El Bakkouchi (2021) notent que la majorité des agents publics continuent d'opérer selon des logiques procédurales, peu compatibles avec les exigences d'agilité et de reddition des comptes. Le passage d'une gouvernance verticale à un pilotage stratégique fondé sur les résultats suppose une transformation culturelle, encore largement absente.

Cette inertie se traduit également par la faiblesse de l'appropriation des nouveaux outils. Les contrats d'objectifs, pourtant institués comme leviers de pilotage, ne sont que partiellement mis en œuvre (OCDE, 2023). Les indicateurs de performance, lorsqu'ils existent, manquent de pertinence ou ne sont pas exploités. Les comités d'audit, les chartes de gouvernance ou les dispositifs de reporting restent souvent à l'état de recommandations non contraignantes. Cette lacune opérationnelle est soulignée dans les rapports conjoints de la DEPP et de l'OCDE, qui regrettent le « décalage persistant entre la norme et la pratique ».

Par ailleurs, la réforme se heurte à des résistances institutionnelles d'un autre ordre : celles liées à la répartition des compétences. L'ANGSPE, bien que juridiquement investie d'un rôle de centralisation stratégique, peine à s'imposer face aux logiques sectorielles anciennes. Les ministères de tutelle, parfois jaloux de leur prérogative, continuent d'interférer dans les processus de nomination, d'approbation budgétaire ou de définition des orientations. La réforme reste ainsi exposée à une forme de cohabitation administrative, dans laquelle les anciennes structures persistent à neutraliser la dynamique nouvelle.

3.3. Un déséquilibre entre ambition normative et capacité institutionnelle

Au-delà des résistances, un second niveau de critique se situe dans le rapport entre ambition normative et capacités effectives de l'État. La doctrine administrative contemporaine insiste sur l'importance du couple « norme-outil » : toute réforme juridique, pour réussir, doit s'accompagner de dispositifs d'application, d'infrastructures de gouvernance, et de moyens humains adéquats. Or, comme le souligne Boumlik (2021), le Maroc a tendance à adopter des textes ambitieux sans leur adjoindre les ressources nécessaires à leur implémentation.

Le cas de la contractualisation est, à cet égard, révélateur. Si la loi-cadre consacre la logique de contrat de performance, elle ne prévoit pas de mécanisme juridictionnel ou quasi juridictionnel pour faire respecter les engagements (Aouah, 2018). Aucun organe indépendant n'est chargé de contrôler la réalisation des objectifs. Aucune procédure ne permet de sanctionner juridiquement les écarts entre prévisions et réalisations. Cette absence de justiciabilité fragilise l'ensemble du dispositif.

Le manque de compétences techniques constitue également un angle mort de la réforme. La gestion stratégique d'un portefeuille public suppose des profils qualifiés en finance publique, en droit des sociétés, en évaluation des politiques publiques et en ingénierie de gestion. Or, selon Mhamdi (2022), le déficit en ressources humaines spécialisées demeure criant, tant au sein des EEP que dans les administrations de tutelle. Ce déséquilibre contribue à reproduire les anciennes logiques de pilotage par l'instruction, au lieu de favoriser une gouvernance fondée sur la responsabilisation contractuelle.

La question des systèmes d'information n'est pas moins préoccupante. L'OCDE (2023) souligne l'importance de plateformes numériques intégrées, capables de centraliser les données, de suivre en temps réel l'exécution des objectifs, et de produire des tableaux de bord accessibles à tous les niveaux décisionnels. En l'absence de tels outils, la réforme fonctionne à l'aveugle, déconnectée des réalités empiriques et condamnée à produire une reddition de comptes superficielle (Bakhtaoui, 2021).

3.4. Enjeux sociaux et risques juridiques de la restructuration

Enfin, la réforme, dans sa conception même, soulève des enjeux sociaux et juridiques qui ne peuvent être ignorés. La volonté de rationalisation du portefeuille public implique inévitablement des opérations de fusion, de dissolution ou de transformation statutaire des EEP. Ces mouvements de restructuration, bien que conformes aux objectifs d'efficience, génèrent des incertitudes juridiques et des tensions sociales majeures.

Sur le plan du droit du travail, la transformation des statuts des EEP affecte directement les agents publics qui y exercent. Le passage d'un établissement public à une société de droit privé pose la question de la reconversion des droits acquis, du maintien des garanties statutaires, et de la stabilité de l'emploi. La Banque mondiale (2024) attire l'attention sur le risque d'exclusion silencieuse, en particulier pour les catégories les moins qualifiées. Elle recommande un accompagnement social rigoureux, à la fois normatif et budgétaire, pour atténuer l'impact humain des restructurations.

Le risque contentieux n'est pas négligeable. Chaque opération de transformation peut faire l'objet de recours juridictionnels, en particulier si les droits des agents ne sont pas strictement protégés (Loulid, 2021). L'absence de jurisprudence consolidée en matière de restructuration d'EEP laisse le champ libre à une insécurité juridique qui fragilise la mise en œuvre de la réforme. Les contentieux relatifs à la qualification des emplois, à la compensation financière ou à la mobilité statutaire pourraient freiner, voire bloquer, certaines opérations stratégiques.

Plus encore, la réforme soulève une interrogation de fond sur l'équilibre entre impératif d'efficacité économique et protection constitutionnelle des principes d'égalité, de solidarité et d'accès au service public. Si les EEP sont rationalisés au point de perdre leur vocation sociale, la légitimité même de l'intervention publique pourrait être remise en cause. Lekhal et Khaji (2021) insistent sur ce point : la réforme ne peut réussir que si elle parvient à conjuguer modernisation des instruments et respect des finalités publiques.

Dans cette perspective, une gouvernance publique véritablement renouvelée ne peut faire l'économie d'un dialogue permanent entre les parties prenantes. Cela implique l'intégration des syndicats, la consultation des usagers, la participation des acteurs locaux. Une réforme menée de manière technocratique, même juridiquement fondée, est vouée à susciter méfiance et résistance. C'est à cette condition seulement qu'un consensus réformateur peut s'ancrer durablement dans les institutions.

Plusieurs exemples concrets permettent d'illustrer les enjeux pratiques soulevés par la réforme :

Cas de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE)

L'ONEE, acteur stratégique dans le secteur des infrastructures, a entamé une démarche de contractualisation de sa gestion avec l'État à partir de 2022. Ce contrat de performance inclut des indicateurs financiers, sociaux et environnementaux. Toutefois, les délais de reporting et l'insuffisance de ressources internes pour piloter les engagements contractuels freinent

l'efficacité de cette démarche. Le cas met en évidence l'écart entre la volonté politique de pilotage par objectifs et les capacités opérationnelles réelles.

Cas de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)

Sous la tutelle du ministère du tourisme, la SMIT a connu une tentative de redéfinition de ses missions à travers la loi-cadre. Cependant, l'interférence constante du ministère dans la nomination des dirigeants et la validation des plans d'investissement démontre la persistance des logiques de tutelle classique. Ce cas illustre les résistances institutionnelles à la logique d'autonomie prônée par la réforme.

Cas de la CDG (Caisse de Dépôt et de Gestion)

La CDG représente un exemple de gouvernance hybride, entre logique de holding d'investissement et mission d'intérêt général. Bien que théoriquement alignée avec les standards de l'OCDE, sa gouvernance reste peu lisible du point de vue du grand public. L'introduction de comités d'audit et de reporting stratégique dans sa gouvernance a été amorcée mais reste embryonnaire. Cela montre la difficulté à internaliser pleinement les pratiques de bonne gouvernance.

Conclusion

La réforme des Établissements et Entreprises Publics (EEP) au Maroc, cristallisée dans la loi-cadre n° 50-21, se présente comme une entreprise de reconfiguration normative ambitieuse. Elle prétend mettre fin à un modèle gestionnaire désuet, caractérisé par la superposition des tutelles, l'absence de reddition de comptes, et une gouvernance éclatée. À première vue, l'effort est significatif. En distinguant les missions d'intérêt général des activités concurrentielles, en créant une agence dédiée à la gestion stratégique des participations étatiques, et en introduisant la logique de contractualisation dans la gestion publique, l'État marocain semble opérer un virage conceptuel vers un mode de gouvernance inspiré des standards internationaux.

Pour autant, l'effectivité de cette réforme demeure incertaine. Le texte normatif, aussi complet soit-il, n'a de portée transformatrice que s'il est adossé à un appareil administratif capable de l'interpréter, de l'appliquer, et de le faire évoluer. Or, comme l'ont souligné Boumlik (2021) et Mhamdi (2022), le système juridique marocain, structuré autour d'une culture centralisatrice et procédurale, oppose une résistance diffuse mais profonde à toute tentative de rupture. La norme existe, mais elle est souvent appliquée de manière incomplète, interprétée avec prudence, ou neutralisée par l'inertie des pratiques.

La réforme constitue indéniablement une avancée au plan symbolique et conceptuel. Elle ancre la gouvernance des EEP dans un cadre de rationalité stratégique, en rupture avec les logiques

patrimoniales et administratives du passé (El-Harchali, 2021). Elle cherche à faire de l'État un actionnaire stratège, plutôt qu'un gestionnaire omniprésent. En ce sens, elle rejoint certaines des préconisations formulées depuis longtemps par l'OCDE et la Banque mondiale : spécialisation des missions, évaluation par la performance, transparence des décisions, professionnalisation des organes de gouvernance. Loulid (2021) insiste justement sur ce point : sans un tel repositionnement de l'État, aucune réforme des EEP ne peut réellement prospérer. Mais cette avancée normative s'accompagne de failles de mise en œuvre, dont la persistance interroge la sincérité du processus. Le dispositif contractuel reste embryonnaire, les indicateurs de performance demeurent disparates, les obligations de transparence sont faiblement appliquées, et l'ANGSPE peine à s'imposer face aux anciennes structures ministérielles. La réforme avance, mais elle avance seule, en l'absence d'un écosystème juridique, institutionnel et humain capable de l'accompagner.

C'est ce que Moukrite et Guedira (2016) désignent comme le « paradoxe de la modernisation par le haut » : on édicte des normes d'excellence sans restructurer les conditions qui permettent leur appropriation. Ce décalage entre le prescrit et le réel, entre la règle et son exécution, est caractéristique de nombreux systèmes juridiques du (Benjelloun, 2016). Au Maroc, il prend la forme d'un mimétisme partiel, voire d'un emprunt esthétique aux standards internationaux. La loi-cadre n° 50-21 reprend le lexique de la gouvernance moderne – pilotage, stratégie, évaluation, transparence – mais peine à inscrire ces notions dans un droit positif pleinement intégré, justiciable, et sanctionnable.

Le risque est donc celui d'une gouvernance en trompe-l'œil. Un dispositif juridique peut sembler conforme aux standards internationaux, sans produire les effets escomptés. L'alignement formel ne suffit pas. Il doit s'accompagner d'une transformation culturelle de l'administration, d'un *aggiornamento* des mentalités, et d'une responsabilisation effective des acteurs. El-Harchali et El Bakkouchi (2021) insistent à juste titre sur la nécessité d'un changement de culture managériale, sans lequel aucune réforme ne peut dépasser le stade du discours.

Dans le cas présent, la loi-cadre n° 50-21 oscille entre deux logiques. D'un côté, elle revendique une rationalisation du secteur public fondée sur les principes de la « good governance » promus par les institutions internationales (Boumlik, 2021). De l'autre, elle se heurte à des structures juridiques nationales marquées par la prééminence du formalisme, la coexistence de régimes statutaires conflictuels, et une faible culture de la reddition de comptes. Cette tension explique

les lenteurs d'exécution, les résistances institutionnelles, mais aussi la persistance d'une gestion encore fortement administrative, malgré les incitations à la performance.

Face à cette ambivalence, l'analyse juridique ne peut se contenter d'une lecture descriptive. La réponse, complexe, se situe sans doute entre ces deux pôles. La réforme est à la fois un projet national et une tentative d'arrimage international. Elle traduit une volonté d'État, mais aussi une pression structurelle de la part des bailleurs, des experts, et des comparatistes.

En conclusion, la réforme des EEP par la loi-cadre n° 50-21 constitue bien une avancée significative vers une gouvernance publique conforme aux standards internationaux. Elle marque une étape importante dans la professionnalisation de la gestion publique et dans la clarification des rôles de l'État actionnaire. Toutefois, cette progression reste fragile. Elle est continuellement exposée à l'insuffisance des moyens humains, à l'archaïsme des procédures, et à l'incomplétude du cadre juridictionnel. Le texte avance, mais le système freine. L'ambition se déploie, mais la réalité résiste.

Au regard de l'analyse menée, plusieurs recommandations concrètes peuvent être formulées afin de renforcer l'effectivité de la réforme des EEP au Maroc et son alignement avec les meilleures pratiques internationales :

1. Clarifier les rôles respectifs de l'ANGSPE et des ministères de tutelle
Une redéfinition des fonctions est nécessaire pour éviter les chevauchements actuels. L'ANGSPE devrait disposer d'un pouvoir exclusif en matière de stratégie actionnariale, tandis que les tutelles sectorielles conserveraient un rôle strictement réglementaire.
2. Professionnaliser les conseils d'administration
Il est impératif de publier un référentiel public de compétences pour les administrateurs, d'instituer des appels à candidatures transparents, et de garantir un équilibre entre expertise technique et indépendance.
3. Généraliser et harmoniser les contrats de performance
La contractualisation doit devenir un outil central du pilotage, avec des indicateurs uniformes entre les EEP, des plateformes de suivi numérique, et une évaluation annuelle des résultats par une instance indépendante.
4. Renforcer les mécanismes de redevabilité et de sanction
Un dispositif juridiquement contraignant doit être mis en place pour sanctionner le non-respect des obligations de gouvernance (absence de reporting, sous-performance, conflits d'intérêts non déclarés).

5. Renforcer les capacités internes et diffuser une culture de gestion publique moderne
Cela implique des formations continues pour les dirigeants publics, le développement de systèmes d'information partagés, et l'intégration de valeurs telles que la performance, la transparence et la reddition des comptes.

BIBLIOGRAPHIE

O. Aouah et I. El Badaoui, « Les pratiques de gouvernance et la performance des établissements et entreprises au Maroc : Proposition d'un modèle théorique », *HAL Archives ouvertes*, 2018.

M. Bakhtaoui et N. Ouriachi, « L'audit interne, mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc : État des lieux », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, numéro spécial JIREF & CCA, pp. 83–101, 2021.

A. Benjelloun, « Entreprises publiques et New Public Management : analyse comparée et implications pour le Maroc », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 68, no. 3, pp. 577–595, 2016.

M. Benjelloun, « Les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des établissements publics marocains », *Revue de Gouvernance et de Stratégie*, 2016.

N. Boumlik, *Réforme du secteur public au Maroc : de la rationalisation normative à la transformation institutionnelle*, Casablanca : Fondation Hassan II, 2021.

S. Boumlik, « Un croisement de regard entre les pratiques managériales et la communication des organisations publiques : Avantages et défis – Cas des organisations publiques marocaines », *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 2, no. 4, pp. 277–300, 2021.

Banque mondiale, *La Banque mondiale soutient l'amélioration de la performance du secteur public au Maroc*, Communiqué de presse, 2024.

Banque mondiale, *Renforcer la gouvernance publique au Maroc : pistes pour la réforme des EEP*, Washington D.C. : World Bank Publications, 2024.

Cour des comptes, *Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance*, Rapport thématique, 2023.

Cour des comptes, *Rapport annuel 2023 : gouvernance, performance et responsabilité des EEP*, Rabat, 2023.

M. El-Harchali et M. El Bakkouchi, « La contribution du contrôle de gestion à la consolidation de la réforme de gouvernance des établissements et entreprises publics marocains », *Faculté d'Économie et de Gestion d'Ibn Tofail-Kénitra*, 2021.

H. El-Harchali et Y. El Bakkouchi, « L'État actionnaire à l'épreuve de la réforme des entreprises publiques : Entre volonté stratégique et inertie administrative », *Revue Marocaine d'Administration Publique*, no. 167, pp. 45–66, 2021.

S. Lekhal et M. Khaji, « La loi-cadre 50-21 : vers une reconfiguration de la gouvernance économique de l'État », *Revue de droit public marocain*, vol. 5, no. 2, pp. 123–140, 2021.

A. Loulid, « Gouvernance publique et contractualisation : les nouveaux défis de l'État stratège », *Bulletin de la Revue de Droit Administratif*, no. 12, pp. 85–102, 2021.

M. Loulid, « Le rôle du système de contrôle de gestion dans la prévention des risques organisationnels : Cas des offices marocains à activité marchande », *Université Cadi Ayyad de Marrakech*, 2021.

A. Mhamdi, « L'évaluation des performances dans les EEP : entre nécessité managériale et vacuité juridique », *Revue des Études Juridiques et Politiques*, vol. 9, no. 1, pp. 55–70, 2022.

Z. Moukrite et M. Guedira, « Les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc : Contexte et évolutions », *Revue Économie, Gestion et Société*, no. 5, pp. 1–10, 2016.

M. Moukrite et A. Guedira, *La gouvernance des établissements publics au Maroc : enjeux et mutations*, Rabat : Publications de la FSJES-Agdal, 2016.

OCDE, *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc – Mise en œuvre de la réforme de la gouvernance des établissements publics*, Éditions OCDE, 2023.

OCDE, *Les entreprises publiques au Maroc : vers une gouvernance efficace*, Paris : Éditions OCDE, 2023.