

La tutelle de l'Etat sur les entreprises publiques : analyse comparative des systèmes marocain et français

State Supervision of Public Enterprises: A Comparative Analysis of the Moroccan and French Systems

Abdelali BOUZOUAA

Enseignant chercheur, Laboratoire d'Études de Droit et Sciences Politiques

Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de Kénitra, Université Ibn Tofail, Maroc

Sabrina KOUMIMI

Doctorante-chercheuse en droit public, Laboratoire d'Études de Droit et Sciences Politiques

Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de Kénitra, Maroc

Résumé :

Cette étude propose une analyse comparative des systèmes de tutelle étatique sur les entreprises publiques au Maroc et en France. L'objectif est d'examiner les mécanismes de contrôle dans leurs dimensions technique ou administrative, économique ou financière, et politique ou juridictionnelle. La méthodologie repose sur l'analyse des cadres juridiques et des rapports institutionnels. Les résultats indiquent que les deux pays disposent de structures de tutelle technique exercée par un ministère de rattachement, avec en France la présence spécifique de contrôleurs budgétaires. Le contrôle économique et financier s'appuie dans les deux cas sur les ministères des finances et les juridictions financières. Concernant le contrôle politique, les deux systèmes prévoient des instruments parlementaires incluant des commissions d'enquête et des auditions de responsables. L'originalité de la recherche réside dans l'approche comparative structurée autour des trois types de tutelle. Les implications concernent la compréhension des mécanismes de gouvernance des entreprises publiques dans des contextes étatiques distincts. Une limite identifiée est le caractère principalement normatif de l'analyse.

Mots-clés : Tutelle étatique, entreprises publiques, contrôle

Abstract

This study provides a comparative analysis of state supervision systems over public enterprises in Morocco and France. The research aims to examine control mechanisms across three dimensions : technical/administrative, economic/financial, and political/jurisdictional. The methodology is based on the analysis of legal frameworks and institutional reports. Findings indicate that both countries have structures for technical supervision exercised by a overseeing ministry, with France specifically employing budgetary controllers. Economic and financial control in both systems relies on finance ministries and financial courts. Regarding political control, both systems provide parliamentary instruments including commissions of inquiry and hearings of officials. The originality of the research lies in its structured comparative approach focusing on the three types of supervision. Implications concern the understanding of public enterprise governance mechanisms in different state contexts. An identified limitation is the primarily normative character of the analysis.

Keywords : State supervision, public enterprises, control.

Introduction

Les entreprises publiques englobent une diversité de structures juridiques distinctes, notamment des administrations publiques au sens strict, des établissements publics administratifs et des

sociétés anonymes sous contrôle étatique. Une distinction fondamentale oppose, dès l'abord, les établissements publics administratifs aux entreprises publiques. Les premiers ont pour mission de garantir un service public, sans nécessairement s'inscrire dans une logique économique, tout en bénéficiant d'une autonomie financière, d'une indépendance gestionnaire et de la personnalité morale⁴⁷⁷⁷, les secondes, en revanche, n'ont pas nécessairement pour vocation de proposer un service public ; elles poursuivent prioritairement des buts économiques et peuvent être amenées à gérer des services publics à caractère industriel ou commercial.⁴⁷⁷⁸

En l'état actuel du droit positif marocain, il n'existe aucune définition précise ou générale du concept de l'entreprise publique. Les textes législatifs donnent certaines indications très minces sur la consistance du secteur des entreprises publiques et se bornent en général à des esquisses dont aucune n'est suffisante pour faciliter l'établissement d'une définition qui permet de saisir la signification exacte, les caractéristique et les nuances aux contours mouvants et incertain de la notion d'entreprise publique. Ainsi le dahir du 14 septembre 1979 relatif à la cour des comptes dispose dans son article 72 que le contrôle de la cour s'exerce sur les établissements publics, les entreprises concessionnaires ou errantes d'un service public, les entreprises dans lesquelles l'Etat, des collectivités locales ou des établissements publics détiennent séparément ou conjointement, directement ou indirectement une participation égale ou supérieure au tiers du capital. Pour l'ensemble de ces institutions la Cour contrôle la gestion afin d'en apprécier la qualité et de formuler, éventuellement, des suggestions sur les moyens susceptibles d'en améliorer les méthodes et d'en accroître l'efficacité et le rendement.⁴⁷⁷⁹

De même le dahir du 18 décembre 2003 dispose que l'ensemble des entreprises publiques est soumis selon des degrés différents au contrôle financier de l'Etat, ainsi sont soumis au contrôle « les organismes publics » à savoir l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics ; « les sociétés d'Etat » dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics ; « les filiales publiques » : les sociétés dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics « les sociétés mixtes » dont le capital est détenu au plus à hauteur de 50% par des organismes publics et « les entreprises concessionnaires » chargées d'un service public en vertu d'un contrat de concession dont l'Etat est l'autorité contractante.⁴⁷⁸⁰

En droit français, la notion d'« entreprise publique » est souvent assimilée, de manière restrictive, à celle d'entreprise nationale ou même d'entreprise nationalisée. Cette confusion terminologique entre de nombreux auteurs⁴⁷⁸¹, et le législateur lui-même⁴⁷⁸² persiste dans la doctrine comme dans les textes législatifs, où les termes « *entreprise publique* » et « *entreprise nationalisée* » sont fréquemment employés comme synonymes. Cette ambiguïté s'explique par des raisons historiques. En effet, le concept d'entreprise publique émerge véritablement dans le contexte des nationalisations de 1936, qui ont marqué la création d'un premier ensemble d'entreprises sous contrôle étatique. Cependant, le secteur public économique s'est progressivement diversifié, intégrant non seulement les entreprises nationalisées, mais aussi des établissements publics

⁴⁷⁷⁷ Abdallah SAAF, « La reconfiguration de l'Etat à travers les entreprises publiques » in « Les Etablissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'Etat », Policy Center for the New South, 2024, p. 241.

⁴⁷⁷⁸ Michel PRIEUR, *Les entreprises publiques locales*, Berger-Levrault, L'administration Nouvelle, 1969, p. 103.

⁴⁷⁷⁹ L'article 71 de la loi n° 12-79 relative à la Cour des Comptes promulguée par le Dahir n° 1-79-175 du 22 chaoual 1979 (14 septembre 1979), B.O., N° 1399 du 20 septembre 1979.

⁴⁷⁸⁰ L'article premier de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes promulguée par le Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003), B.O., N° 5170 du 18 décembre 2003.

⁴⁷⁸¹ Bernard CHENNOT, *Organisation économique de l'Etat*, Dalloz, 1951, p. 275.

⁴⁷⁸² Desazars de MONTGAILLARD, *Les caractères de l'entreprise publique*, Droit social, 1949, p. 8.

industriels et commerciaux (EPIC), des sociétés d'économie mixte (SEM) et des sociétés nationales (ou sociétés d'État à capital intégralement public).⁴⁷⁸³

En effet, l'entreprise publique constitue un outil majeur à l'État pour intervenir dans l'économie. En tant qu'« organisme décentralisé dans l'appareil du pouvoir exécutif, constitué en personne morale, disposant d'un patrimoine public et affecté à une tâche industrielle, commerciale ou financière »⁴⁷⁸⁴ l'entreprise publique occupe depuis longtemps un rôle central dans le développement économique et social.

Par ailleurs, l'efficacité de la gestion de ces structures publiques est étroitement liée à l'existence de mécanismes de contrôle performants. C'est dans cette optique que s'inscrit la loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021, qui engage une modernisation des relations entre l'État et les entreprises publiques. La reconfiguration de cette relation, souvent désignée sous l'expression « État-entreprise publique », occupe une place centrale dans les débats actuels, tant sur les plans politique et économique que social et juridique.⁴⁷⁸⁵ En effet, la présence des entreprises publiques soulève nécessairement la question de la répartition des compétences et des prérogatives entre la puissance publique et l'entité gestionnaire. Il s'agit notamment de définir l'étendue des pouvoirs de supervision et d'orientation de l'État, tout en préservant l'autonomie opérationnelle de l'entreprise.⁴⁷⁸⁶ La dualité inhérente à la notion d'« entreprise publique » reflète cette tension : le qualificatif « publique » signale l'intervention de l'État, tandis que le terme « entreprise » renvoie à une logique de gestion autonome. Ainsi, la définition d'une politique publique à l'égard de ces structures ne se limite pas à l'organisation des contrôles ; elle engage une réflexion plus large sur la nature des relations que l'État entretient avec ses entités publiques.⁴⁷⁸⁷

Dans ce contexte, le contrôle des entreprises publiques apparaît comme un impératif visant à garantir une gestion intègre, transparente et alignée sur les orientations définies par les autorités publiques. Ce dispositif de supervision poursuit généralement trois finalités interdépendantes qui en déterminent les fondements⁴⁷⁸⁸ :

Sur le plan technique et administratif, il impose le respect des normes comptables, financières, juridiques et techniques régissant leur administration et leurs opérations. Il facilite également la collecte de données économiques essentielles à l'élaboration de stratégies industrielles, commerciales et financières cohérentes à différentes échéances temporelles.

D'un point de vue économique, ce contrôle permet de vérifier que les activités déployées correspondent aux missions initialement assignées à chaque entité et s'inscrivent dans le cadre de la politique économique gouvernementale. Il favorise en outre la coordination au sein du secteur public pour optimiser l'emploi des ressources et prévenir les redondances. Il constitue également un instrument de connaissance et de pilotage des différents secteurs économiques.

Au niveau politique, il vise à s'assurer que l'utilisation des fonds publics et l'exécution des missions respectent les directives gouvernementales et servent l'intérêt général de la collectivité nationale.

⁴⁷⁸³ Michel PRIEUR, *Les entreprises publiques locales*, Berger-Levrault, 1969, p. 10.

⁴⁷⁸⁴ Pierre ISSATYS et Denis LEMIEUX, *L'action gouvernementale*, Précis de droit des institutions administratives, 2^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2002, n° 6.23, p. 413.

⁴⁷⁸⁵ Thierry DE MONTBRIAL, RAMSES 2000 : *L'entrée dans le xxie siècle. Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies*, DUNOD, 1999, p.27.

⁴⁷⁸⁶ François CHEVALLIER, *Les entreprises publiques en France*, La Documentation Française, 1979, p.105.

⁴⁷⁸⁷ Michael POYET, *Le contrôle de l'entreprise publique essai sur le cas français*, Thèse de droit public, Université Jean Monnet Saint-Etienne, 10 mai 2001, p. 8.

⁴⁷⁸⁸ Ahmed EL MIDAOU, *Les Entreprises Publiques au Maroc et leur Participation au Développement*, Centre National de Documentation, 1981, p. 203.

En ce domaine comme en d'autres, des éléments de réponse sont susceptible d'être dégagés en se référant aux expériences étrangères. Le système français de contrôle des entreprises publiques mérite plus particulièrement d'être analysé, ce qui amène à s'interroger :

- **Quelles sont les convergences et divergences structurelles entre les dispositifs de contrôle technique, économique et politique dans les deux systèmes ?**
- **Comment les mécanismes de gouvernance et les cadres juridiques respectifs influencent-ils l'efficacité du contrôle étatique ?**

Pour y répondre, cette étude s'articulera autour de trois axes principaux permettant d'éclairer les spécificités et les points de convergence des systèmes marocain et français. Premièrement, nous analyserons les fondements et modalités de la tutelle technique et administrative, puis, nous étudierons les dispositifs de contrôle économique et financier, enfin, nous aborderons les mécanismes de contrôle politique et juridictionnel dans les deux systèmes.

- La tutelle technique ou administrative

Les relations entre l'État et les entreprises publiques ont été historiquement organisé selon le modèle de la « tutelle administrative », telle qu'elle avait été imposée aux collectivités territoriales et ensuite aux établissements publics.⁴⁷⁸⁹

L'application d'un tel type de contrôle administratif à des entreprises économiques dura près d'un demi-siècle avant que se manifeste une évolution vers un type de contrôle spécifique et mieux adapté, qui mérite d'être qualifié de « contrôle économique »⁴⁷⁹⁰.

Au Maroc, la tutelle dite « administrative » exercée sur les entreprises publiques est principalement assurée par les ministères dont l'activité recoupe celle de l'entreprise concernée.⁴⁷⁹¹

Cette tutelle, qualifiée également de tutelle technique, ne repose toutefois sur aucun texte de portée générale dans l'ordre juridique marocain qui viendrait préciser de manière normative les relations organiques et fonctionnelles devant exister entre les ministères et les établissements publics relevant de leur champ d'intervention.⁴⁷⁹² En pratique, chaque autorité ministérielle compétente dispose d'un pouvoir général d'orientation, de contrôle et de suivi des entreprises publiques opérant dans son secteur. Ce pouvoir se traduit par un ensemble d'attributions telles que l'approbation préalable de décisions importantes, l'émission de directives stratégiques ou la coordination des activités sectorielles.

Cependant, ce contrôle s'exerce essentiellement par l'intermédiaire des services administratifs ou techniques du ministère de tutelle et, dans bien des cas, conjointement avec la tutelle financière assurée par le ministère chargé des finances. Cette double tutelle — technique et financière — entraîne une dispersion des responsabilités et une complexification des processus décisionnels, particulièrement lorsque l'entreprise publique exerce une activité diversifiée (à l'instar de l'ONEE, de l'OCP). Ces insuffisances illustrent l'absence d'un cadre juridique unifié et harmonisé de la tutelle au Maroc, laissant une marge de manœuvre considérable à chaque département ministériel.

En comparaison, le système français se distingue par un encadrement juridique plus précis et institutionnalisé. La tutelle sur les établissements publics y est confiée au ministre compétent pour les activités concernées, mais elle est exercée de manière plus formalisée, notamment par l'intermédiaire d'un commissaire du gouvernement. Ce dernier, désigné par les pouvoirs publics, siège aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative et représente les intérêts du

⁴⁷⁸⁹ André G. DELION, « L'évolution du contrôle des entreprises publiques en France », Revue française d'administration publique, 1984, p. 689.

⁴⁷⁹⁰ J.F Escarmelle, A. Dersin, « Le contrôle économique des entreprises publiques », Revue de droit public et sciences politiques, 1981.

⁴⁷⁹¹ Mohamed BENBRAHIM, *Le contrôle des Entreprises Publiques et management*, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, janvier 1998, p. 98.

⁴⁷⁹² Ahmed EL MIDAOU, *op.cit.*, p. 205.

ministre de tutelle. Il dispose parfois d'un droit de veto sur des décisions stratégiques sensibles, notamment celles relatives à la politique étrangère ou à la défense nationale. En outre, les ministères de tutelle adressent régulièrement aux entreprises publiques des directives afin d'assurer la cohérence de leurs actions avec la politique gouvernementale. Inversement, les dirigeants des entreprises peuvent solliciter, le cas échéant, l'appui technique des services ministériels. Au Maroc, le commissaire du Gouvernement exerce ses fonctions de contrôle exclusivement en tant que représentant de l'État et sous l'autorité du ministre des Finances. Nous examinerons en détail les modalités précises de cette mission de contrôle ainsi que son cadre d'intervention dans les développements suivants.

- La tutelle économique et financière

Le contrôle financier de l'Etat est exercé sur les établissements publics, sociétés et entreprises, a priori ou a posteriori, selon leur forme juridique et les modalités de leur gestion. Le contrôle financier de l'État varie dans sa nature et son contenu suivant les types d'entreprises à l'égard desquelles, il est appelé à s'exercer.⁴⁷⁹³

La Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) effectue ses contrôles en conformité avec les dispositions de la loi 69-00 et les arrêtés régulant les opérations comptables et financières propres à chaque établissement ou entreprise publique.⁴⁷⁹⁴

En France, le contrôle économique et financier exercé par l'État est régi par le décret n°55-733 du 26 mai 1955. L'article 5 de ce texte précise qu'il s'agit d'un contrôle externe portant sur l'activité économique et la gestion financière des entreprises et organismes concernés. Il a pour finalité d'analyser les risques, d'évaluer les performances de ces entités et de veiller à la préservation des intérêts patrimoniaux de l'État.

Selon l'article 1er, ce contrôle s'applique aux établissements publics de l'État ayant une activité principalement commerciale, industrielle ou agricole, aux sociétés dont l'État détient plus de 50 % du capital, ainsi qu'aux groupements et organismes professionnels ou interprofessionnels habilités à percevoir des taxes, redevances ou cotisations obligatoires.

En vertu de l'article 2, ce contrôle peut également être étendu aux organismes ou entreprises de toute nature bénéficiant d'un soutien de l'État. À ce titre, environ 595 organismes seraient soumis à ce dispositif⁴⁷⁹⁵.

La tutelle, dont les formes se sont progressivement diversifiées, incombe dans les deux pays principalement au ministre de l'Économie et des Finances. Cependant, cette responsabilité est relayée par d'autres instances telles que l'Agence des participations de l'État et l'Inspection des finances qui exercent un rôle déterminant aussi bien en France qu'au Maroc.

En France, cette tutelle s'exerce principalement par l'intermédiaire de la direction du Trésor, qui permet au ministre de l'Économie et des Finances de veiller à la bonne gestion des organismes contrôlés, à la régularité des décisions prises et, dans certains cas, à leur opportunité. Toutefois, l'efficacité de ce contrôle demeure limitée en raison du principe d'autonomie de gestion instauré par la loi de nationalisation du 11 février 1982. Étendu à l'ensemble des entreprises publiques opérant dans un secteur concurrentiel, ce principe s'impose désormais au gouvernement et conduit à un contrôle essentiellement a posteriori. Cette évolution, illustrée par l'affaire du Crédit Lyonnais

⁴⁷⁹³ Article 2 de la loi du 11 novembre 2003 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques, préc.

⁴⁷⁹⁴ Abderrahmane YAHYAOUI, « Le régime de contrôle des organisations publiques au Maroc », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 7, numéro 4, p. 398.

⁴⁷⁹⁵ Site du CGEFI.

dans les années 1990, a révélé les insuffisances du contrôle patrimonial de l'État actionnaire face aux dérives financières qui ont précédé la privatisation de la banque en 1999.

Au Maroc, si le dispositif de tutelle s'inspire du modèle français, il conserve des spécificités liées à l'organisation institutionnelle et aux priorités de l'État. Le ministère de l'Économie et des Finances, appuyé par la Direction des entreprises publiques et de la privatisation (DEPP), exerce une surveillance sur la performance et la gouvernance des entreprises publiques. Toutefois, à l'instar de la France, la tendance est également à l'autonomisation de la gestion des entreprises publiques et à la mise en place de mécanismes contractuels (contrats-programmes) définissant les obligations réciproques de l'État et de l'entreprise.

Par ailleurs, en France, le Haut Conseil du secteur public et semi-public, institué par la loi du 11 février 1982, avait pour mission de veiller au respect des lois et règlements applicables au secteur public et d'élaborer un rapport biennal assorti de recommandations. Sa suppression en 2008, après plusieurs années d'inactivité, illustre le recul du pilotage direct de l'État. Le Maroc, de son côté, a opté pour d'autres formes de suivi, telles que la création de commissions interministérielles et d'organes de gouvernance visant à encadrer la réforme du secteur public dans le cadre du Nouveau Modèle de Développement⁴⁷⁹⁶.

Enfin, le contrôle des entreprises publiques à capitaux intégralement publics ou des sociétés d'économie mixte à majorité publique, initialement confié en France à un corps de contrôleurs d'État par le décret du 26 mai 1955, a été réformé en profondeur par les décrets du 18 décembre 2002 et du 9 mai 2005. Désormais, ce contrôle est exercé par des missions dirigées par des « responsables » qui rendent compte aux ministres chargés de l'Économie et du Budget et émettent un avis sur les projets de délibérations, de décisions et de conventions encadrant les relations entre l'État et les entreprises. Au Maroc, un dispositif analogue existe à travers les missions de contrôle et d'audit confiées à la DEPP et à l'Inspection générale des finances, mais tend à se renforcer dans une logique d'évaluation des performances et de reddition des comptes.⁴⁷⁹⁷

Dans un premier temps, nous examinerons le rôle et les prérogatives des agents de contrôle financier. Ces acteurs-clés interviennent directement dans le processus de supervision des entreprises publiques, en veillant au respect des normes financières et à la régularité des opérations de gestion. Leur action s'inscrit dans le cadre plus large de la tutelle financière exercée par l'État.

Dans un second temps, notre analyse portera sur l'agence des participations de l'État. Cette entité incarne l'approche moderne de la gestion du patrimoine public, en assumant la fonction actionnariale de l'État. Son rôle dépasse la simple supervision pour englober la stratégie de portefeuille et la valorisation des participations publiques.

- Les agents du contrôle financier

Ce paragraphe examine les quatre acteurs centraux du contrôle étatique des entreprises publiques : le ministre de l'Économie et des Finances, le contrôleur d'État, le trésorier payeur et le commissaire du gouvernement. Leur action concertée constitue le socle du dispositif de supervision financière et stratégique de l'État.

- Le ministre des Finances

Par l'intermédiaire de la direction des entreprises publiques et la privatisation, le ministre de l'Économie et des Finances au Maroc surveille la bonne gestion des organismes contrôlés, la régularité des décisions prises, voire leur opportunité. IL exerce un contrôle financier direct et substantiel sur les entreprises publiques, conformément au Dahir organisant le contrôle financier de

⁴⁷⁹⁶ La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, Le nouveau Modèle de Développement, Avril 2021.

⁴⁷⁹⁷ Jean-Paul Valette, Droit Public de l'Economie, Hachette Education, 2021, p.70.

l'État. Il dispose de prérogatives précises, notamment l'approbation des budgets, des états prévisionnels pluriannuels, du statut du personnel, de l'organigramme, des règles de passation des marchés et des conditions d'emprunt.⁴⁷⁹⁸

Cette autorité s'exerce par le biais de ses pouvoirs hiérarchiques sur les contrôleurs financiers et les agents comptables, faisant de lui l'organe d'appel des décisions du contrôleur financier. Le ministre fixe également les modalités d'application de la loi relative au contrôle financier, ce qui lui permet de centraliser l'information et d'assurer une coordination entre les différentes entreprises publiques⁴⁷⁹⁹.

En France, le ministre des Finances agit principalement à travers le Contrôle général économique et financier (CGefi), qui surveille plus de 400 organismes publics. Son rôle s'articule autour de l'amélioration de la performance publique, de la maîtrise des risques et de l'accompagnement à la modernisation. Le CGefi intervient dans les entreprises publiques, les établissements publics, les GIP et les opérateurs de l'État, ainsi que dans les organismes indépendants bénéficiaires de taxes ou redevances obligatoires. Son champ d'action couvre un large spectre de secteurs économiques et sociaux, tels que l'agriculture, l'énergie, les transports, la santé et la protection sociale.⁴⁸⁰⁰

- Le contrôleur d'Etat

Nommé par le ministre des Finances, le contrôleur financier est investi par le Dahir du 11 novembre 2003 de pouvoirs étendus lui permettant d'exercer un contrôle approfondi et permanent. Son action se caractérise d'une part par une immersion complète dans la gouvernance de l'organisme, puisqu'il a accès aux séances de son conseil d'administration et de toutes ses instances délibérantes ou consultatives. D'autre part, il dispose de prérogatives d'investigation substantielles, comprenant un droit de communication permanent auprès de l'organisme, de ses filiales et de ses participations.⁴⁸⁰¹ Ce droit lui permet d'effectuer à tout moment, sur pièces et sur place, toutes les vérifications qu'il juge utiles et de se faire communiquer tout document nécessaire, tels que les contrats, la comptabilité ou les procès-verbaux. Enfin, son pouvoir d'investigation s'étend même aux tiers en relation avec l'organisme, auprès desquels il peut obtenir, par l'intermédiaire du ministre des Finances, toutes informations utiles à l'accomplissement de sa mission.

Ainsi, le contrôleur d'État exerce un double pouvoir de visa préalable : d'une part, sur les actes patrimoniaux et contractuels (acquisitions immobilières, marchés de travaux, fournitures et services), ainsi que sur l'octroi de subventions et de dons, dans la limite des seuils déterminés par le ministre des finances ; d'autre part, sur les actes de gestion du personnel dans les établissements publics dépourvus de statut. En cas de refus de visa, le ministre des finances statue définitivement. Parallèlement, le contrôleur financier joue un rôle central dans la procédure d'approbation ministérielle en initiant les décisions soumises à cette formalité, et assure plus globalement un suivi permanent de la gestion des entreprises publiques placées sous son contrôle.⁴⁸⁰²

Outre ses attributions spécifiques, le contrôleur d'État dispose d'une compétence générale pour émettre, à titre accessoire de ses missions, des avis écrits sur toute question relative à la gestion de l'organisme, qu'il communique selon la hiérarchie concernée. Il évalue annuellement la conformité de la gestion aux objectifs assignés et aux performances économiques et financières, et rend compte de son action dans un rapport annuel adressé au ministre des finances et soumis à l'organe

⁴⁷⁹⁸ L'article 7 de la loi du 11 novembre 2003 *relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques*, préc.

⁴⁷⁹⁹ Ahmed EL MIDAOU, op. cit., p.

⁴⁸⁰⁰ Sébastien KOTT, « Le contrôle des dépenses engagées évolution d'une fonction », Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2004, pp. 71-111.

⁴⁸⁰¹ L'article 2 de la loi du 11 novembre 2003 *relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques*, préc.

⁴⁸⁰² L'article 9 de la loi du 11 novembre 2003 *relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques*, préc.

délibérant. En cas de graves dysfonctionnements constatés par une instance de contrôle habilitée, le ministre peut, sur la base d'un rapport motivé du contrôleur soumis au conseil d'administration, lui accorder exceptionnellement un droit de visa préalable sur des actes précisément définis, et ce pour une durée limitée et renouvelable jusqu'à ce que la situation soit redressée.⁴⁸⁰³

En France, la fonction de « contrôleur financier » est institutionnellement incarnée par le Contrôle général économique et financier (CGEF), qui représente non pas un agent unique, mais un service intervenant de manière stratégique auprès des entreprises publiques. Sa mission s'articule autour de deux axes principaux : d'une part, une mission d'analyse et de protection des intérêts financiers de l'État, qui consiste à évaluer les risques et les performances, et à contrôler l'exécution budgétaire ; d'autre part, une mission d'amélioration de la gouvernance et du pilotage des politiques publiques, matérialisée par sa participation à l'élaboration et au suivi des contrats d'objectifs. Pour mener à bien ces missions, le CGEF dispose d'une méthodologie d'intervention complète, allant de la collecte d'informations et l'analyse stratégique à la proposition de solutions, l'accompagnement opérationnel et le pilotage du changement.⁴⁸⁰⁴

- Le trésorier payeur ou le comptable public

Au Maroc, le trésorier payeur assume, en qualité de comptable public, une mission fondamentale de garant de la régularité des opérations de dépense des établissements publics. À ce titre, il est chargé de vérifier scrupuleusement la légalité et la conformité budgétaire des paiements, en s'assurant de la réalité de la prestation, de la régularité des pièces justificatives, de l'identité du bénéficiaire et de la disponibilité des crédits. En cas d'irrégularité, il dispose d'un pouvoir de rejet. Cependant, ce pouvoir rencontre une limite significative : si l'ordonnateur (le directeur de l'organisme) lui notifie une injonction écrite, dite réquisition formelle, le trésorier est obligé de procéder au paiement, tout en en référant au ministre des Finances à titre informatif. Sa responsabilité est également engagée dans l'émission des moyens de paiement, qu'il doit cosigner avec l'ordonnateur. Il est important de noter que le périmètre de ce contrôle peut être modulé, notamment par un arrêté ministériel pour certains organismes sociaux, et peut, à l'inverse, être étendu au contrôle des recettes par habilitation spécifique.⁴⁸⁰⁵

En France, depuis la réforme de 2012, la fonction de trésorier payeur en tant que telle a été supprimée et ses attributions historiques sont désormais exercées par les comptables publics de la Direction générale des finances publiques (DGFIP). Ces agents assument les responsabilités fondamentales de tout comptable public, consistant à vérifier la régularité, la légalité et la disponibilité des crédits avant toute dépense, à contrôler la réalité du service fait et l'identité du créancier, et à assurer la gestion intégrée des recettes et des dépenses. À l'instar du système marocain, en cas de désaccord sur la régularité d'une opération, le comptable public dispose d'un pouvoir de refus. Cependant, face à une réquisition formelle de l'ordonnateur, il est tenu de procéder au paiement tout en informant sans délai les autorités de tutelle. Une spécificité française réside dans le traitement des organismes de sécurité sociale et de retraite, où cette mission de contrôle est confiée à un agent comptable spécifiquement désigné par le ministre chargé des finances.

- Le commissaire du gouvernement

⁴⁸⁰³ L'article 12 de la loi du 11 novembre 2003 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques, préc.

⁴⁸⁰⁴ André G. Delion, op. cit., p.701.

⁴⁸⁰⁵ L'article 10 de la loi du 11 novembre 2003 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques, préc.

Sur le plan doctrinal, l'institution du commissaire du Gouvernement est systématiquement analysée comme l'un des instruments de la tutelle administrative. Concept fondamental du droit public, la tutelle se définit comme un contrôle encadré par un texte, exercé par une personne publique (État ou collectivité territoriale) sur une autre personne publique distincte, tout en respectant l'autonomie et le pouvoir d'initiative de l'entité contrôlée. Ce contrôle se distingue fondamentalement du pouvoir hiérarchique, lequel s'exerce au sein d'une même personne morale et comporte un pouvoir d'instruction et de substitution. Le régime de la tutelle exclut en effet toute réformation des décisions ou toute injonction. Il se matérialise par des procédés spécifiques et limités, tels que l'approbation, l'autorisation préalable ou l'annulation, qui reposent principalement sur le contrôle de la légalité des actes ou de leur conformité aux orientations de la politique publique définie par l'autorité de tutelle.⁴⁸⁰⁶

Au Maroc, le commissaire du gouvernement exerce un mandat défini par des attributions légales précises, incluant la production d'un rapport annuel adressé au ministre des Finances et soumis à l'organe délibérant, portant sur l'exécution de la convention régissant l'organisme. Sa mission s'articule autour de trois piliers fondamentaux. Premièrement, il bénéficie d'une présence institutionnelle garantie lui permettant d'assister avec voix consultative aux instances dirigeantes et à leurs commissions, assurant ainsi un suivi continu des délibérations. Deuxièmement, il dispose de pouvoirs d'investigation étendus, comprenant un droit permanent de communication et de contrôle lui permettant d'effectuer à tout moment des vérifications sur pièces et sur place, et d'exiger la transmission de tout document utile. Troisièmement, son accès à l'information est élargi puisqu'il peut, par l'intermédiaire du ministre des Finances, recueillir des informations auprès des tiers ayant traité avec l'organisme. Ce dispositif consacre ainsi une fonction de surveillance permanente, alliant observation interne et investigation approfondie dans le cadre d'un contrôle administratif et financier spécialisé.⁴⁸⁰⁷

En France, le commissaire du Gouvernement incarne l'intérêt général défini par l'État dans le secteur d'activité de l'entreprise. Représentant des pouvoirs publics, il a pour mission fondamentale de relayer les orientations des politiques gouvernementales au sein des instances dirigeantes, tout en garantissant la permanence du dialogue entre l'État et l'entreprise.⁴⁸⁰⁸ Son rôle s'articule autour d'une double fonction : d'une part, il porte la stratégie et les décisions de l'État, qu'il explicite à la demande du président-directeur général ou du conseil d'administration ; d'autre part, il veille à la conformité des débats et des décisions avec le cadre juridique et les objectifs publics, sans toutefois préempter les délibérations. Tout en maintenant une familiarité sectorielle, il prévient tout éloignement des actionnaires ou administrateurs vis-à-vis des priorités gouvernementales. Positionné en intermédiaire privilégié, il facilite l'information, éclaire les enjeux des réformes⁴⁸⁰⁹ notamment sociales, sans se substituer aux responsabilités des organes de gouvernance. Il agit ainsi tout à la fois comme gardien des intérêts de l'État et comme garant du dialogue institutionnel au service d'une gestion alignée sur les politiques publiques⁴⁸¹⁰.

- L'agence des participations de l'Etat

⁴⁸⁰⁶ Les études du Conseil d'État, Les commissaires du Gouvernement dans les entreprises, Étude adoptée en assemblée générale plénière le 8 janvier 2015, p.9.

⁴⁸⁰⁷ L'article 16 de la loi du 11 novembre 2003 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques, préc.

⁴⁸⁰⁸ E. Arkwright, directeur général adjoint d'ADP, chargé des finances et de la stratégie, audition réalisée le 22 septembre 2014.

⁴⁸⁰⁹ Audition de M. Emmanuel Pitron, secrétaire général de la RATP, 22 septembre 2014.

⁴⁸¹⁰ Audition de M. Marc André Feffer, directeur général adjoint de La Poste, 24 octobre 2014.

Dans le cadre de l'analyse des modèles de gouvernance des participations publiques, la comparaison entre l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État (ANGSPE) au Maroc et l'Agence des Participations de l'État (APE) en France s'avère particulièrement éclairante. Ces deux institutions, bien que partageant une mission fondamentale de gestion du patrimoine actionnarial de l'État, présentent des caractéristiques organisationnelles et opérationnelles distinctes qui reflètent les spécificités de leurs environnements institutionnels respectifs.

Le tableau suivant met en perspective les principaux axes de différenciation entre ces deux entités, permettant d'appréhender leurs modalités d'intervention, leurs champs de compétence et leurs orientations stratégiques dans la gestion des entreprises publiques

Tableau 1: Tableau comparatif entre l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat au Maroc et l'Agence de participations de l'Etat en France

Axes de comparaison	Maroc – Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE)	France – Agence des participations de l'État (APE)
Fondement juridique	Loi-cadre 50.21 relative à la réforme des EEP et loi 82.20 instituant l'Agence et fixant ses missions.	Décret du 9 septembre 2004 instituant l'APE comme service à compétence nationale rattaché à la Direction du Trésor.
Missions principales	- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie actionnariale gouvernementale - Réformer le cadre juridique des privatisations - Moderniser la gouvernance et la supervision financière des EEP - Fixer un cadre normatif de désignation des représentants de l'État dans les conseils d'administration	- Gérer les participations financières de l'État - Garantir la rentabilité et contrôler les risques - Veiller au développement industriel des entreprises - Gérer les cessions de capital - Favoriser la collégialité et la réactivité dans la prise de décision
Champ d'intervention	Exerce les fonctions de propriété sur un sous-ensemble de 57 entreprises publiques, principalement commerciales. Transformation progressive de certaines en sociétés anonymes.	Supervision de plus de 70 entreprises stratégiques où l'État détient des participations (majoritaires ou minoritaires).
Organisation et gouvernance	L'ANGSPE elle-même sera transformée en société anonyme ; transfert progressif des participations de l'État à son portefeuille.	Service de l'État rattaché au ministère de l'Économie et des Finances ; fonctionnement administratif mais avec logique de gouvernance d'investisseur.
Approche de gestion	- Modernisation du système de gouvernance des EEP.- Insistance sur la rationalisation des participations et l'efficacité des privatisations.- Renforcement du rôle des conseils d'administration et du suivi financier.	- Approche fondée sur des méthodes d'investisseur actif.- Utilisation d'analyses comparatives (« benchmark »).- Renforcement de l'information préalable aux décisions et intégration dans la logique concurrentielle.
Exemples d'entreprises concernées	EEP commerciaux relevant du portefeuille de l'État (progressivement transférés).	Aéroports de Paris, Air France-KLM, EDF, GDF, SNCF, La Poste, Thales, France Télévisions, Arte-France, etc.
Objectif stratégique	- Optimiser la gestion du portefeuille public-Accélérer le désengagement de l'État des secteurs ouverts à la concurrence- Accroître la transparence et l'efficacité économique.	- Préserver et valoriser le patrimoine public.- Assurer la rentabilité financière et le développement stratégique des entreprises publiques.- Maintenir l'influence de l'État dans des secteurs stratégiques.

- Le contrôle politique et juridictionnel

L'étude comparée des mécanismes de contrôle des entreprises publiques au Maroc et en France fait apparaître des configurations institutionnelles distinctes, reflétant les spécificités de chaque ordre juridique. En France, le contrôle s'organise autour d'un double système où le Parlement dispose de moyens d'investigation variés et où la Cour des comptes exerce une juridiction financière historiquement établie. Le cadre constitutionnel français, précisé par plusieurs réformes, définit clairement les attributions respectives de ces institutions. Le Maroc, suivant une évolution institutionnelle différente, a renforcé son cadre juridique avec la Constitution de 2011, qui élargit les compétences du Parlement et consolide l'autonomie de la Cour des Comptes. Dans la pratique, l'effectivité de ces contrôles varie selon les contextes politiques et administratifs propres à chaque pays. La mise en œuvre des dispositifs de contrôle dépend ainsi à la fois des textes en vigueur et des réalités institutionnelles locales, offrant deux modèles d'organisation qui présentent des caractéristiques comparables tout en conservant leurs particularités nationales.

- Le contrôle politique

Le contrôle politique exercé par le Parlement sur les entreprises publiques constitue une prérogative pleinement justifiée par les principes démocratiques. Il est légitime que les représentants de la Nation puissent s'assurer de la qualité de la gestion, de la rentabilité et de la conformité aux objectifs d'intérêt général de ces entités. Ce contrôle revêt trois principales formes. Premièrement, le contrôle budgétaire s'exerce lors de la discussion et de l'adoption du budget de l'État, particulièrement pour les entreprises bénéficiant de subventions publiques. Deuxièmement, le mécanisme des questions parlementaires, orales ou écrites, adressées aux ministres de tutelle, permet d'interroger le gouvernement sur des aspects spécifiques de la gestion des entreprises publiques. Troisièmement, l'action des commissions parlementaires, notamment la commission des finances, offre un cadre institutionnel pour un contrôle plus approfondi.⁴⁸¹¹

L'article 67 de la Constitution marocaine institue un mécanisme exceptionnel de contrôle parlementaire en permettant la création de commissions d'enquête, soit à l'initiative royale, soit à la demande d'un tiers des membres de l'une des deux chambres législatives. Ces commissions disposent d'une compétence spécifique pour investiguer la gestion des entreprises publiques et produire des conclusions à destination de l'institution parlementaire concernée.⁴⁸¹² L'article 102 complète ce dispositif en établissant un droit d'audition permanent des responsables d'entreprises publiques par les commissions parlementaires. Ce mécanisme s'exerce selon des conditions procédurales précises, notamment la présence obligatoire des ministres de tutelle, qui conservent l'entière responsabilité politique des informations communiquées.⁴⁸¹³

En France, le Parlement dispose de plusieurs instruments pour exercer son contrôle sur les entreprises publiques. Conformément à l'article 24 de la Constitution, qui lui assigne explicitement les missions de voter la loi, de contrôler l'action du Gouvernement et d'évaluer les politiques publiques, il bénéficie d'abord d'un droit à l'information, étant destinataire du rapport annuel sur les entreprises publiques prévu par la loi du 15 mai 2001.

Le mécanisme le plus emblématique de ce contrôle est la commission d'enquête parlementaire, inscrite à l'article 51-2 de la Constitution. Ces commissions peuvent examiner la gestion des

⁴⁸¹¹ Ahmed EL MIDAOU, op. cit., p.

⁴⁸¹² L'article 67 de la Constitution du 29 juillet 2011 promulgué par le dahir n° 1-11-91 du 29 juillet 2011.

⁴⁸¹³ L'article 102 de la Constitution du 29 juillet 2011 promulgué par le dahir n° 1-11-91 du 29 juillet 2011.

entreprises publiques et, depuis la loi de 1991, procéder à des auditions publiques, renforçant ainsi la transparence de leur action.

L'évolution de ce contrôle a été marquée par des innovations institutionnelles. Si l'Office d'évaluation des politiques publiques, créé en 1996, a été supprimé en 2000 en raison de son manque d'efficacité, il a été remplacé par la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC), établie en 1999. La MEC produit régulièrement des analyses et des recommandations pertinentes, contribuant à un contrôle plus technique et spécialisé. Cette institutionnalisation progressive d'une fonction d'évaluation, désormais ancrée dans la Constitution, témoigne de la volonté de doter le Parlement des moyens d'un contrôle effectif et informé sur la gestion du secteur public économique.⁴⁸¹⁴

- Le contrôle juridictionnel

La loi 62-99 relative au code des juridictions financières⁴⁸¹⁵ prévoit les missions de la Cour des comptes et ses champs d'intervention. Cette juridiction financière est chargée du contrôle supérieur des dépenses publiques et particulièrement l'exécution de la loi de finances. Le contrôle qu'elle effectue concerne la régularisation des opérations de recettes et de dépenses des organismes soumis à son contrôle et évalue la gestion. De par les prérogatives qui lui sont dévolues, la Cour des comptes audite tous les organismes ayant bénéficié du concours étatiques ou reçus des fonds publics quel que soit sa forme. En 2004, les cours régionales ont été créées dans l'objectif de territorialiser le contrôle des fonds publics entre autre celui des collectivités locales⁴⁸¹⁶

Ce genre de contrôle, institué au MAROC en Septembre 1979, existe également dans de nombreux pays. En effet, après l'échec de la "Commission Nationale des Comptes" qui n'a en fait jamais fonctionné, les pouvoirs publics ont institué la "Cour des Comptes" dont le caractère juridictionnel est affirmé de manière claire et qui a des pouvoirs très larges. D'ailleurs, il est important de souligner à cet égard que le contrôle juridictionnel des entreprises publiques comme de l'ensemble du secteur public est souhaitable et impératif pour protéger l'intérêt général et les deniers tout ou mauvaise publics contre gaspillage, irrégularité gestion par l'intervention notamment de juges indépendants et neutres.

Le jugement des comptes des comptables publics interviendra conformément aux règles et procédures de jugement fixées arrêtées par le texte instituant la cour. Les jugements de ces comptes conduiront la cour à rendre selon les cas des arrêts de quitus, de mise en débet ou d'avance. Toutefois en raison de l'étendue des compétences de la Cour et du volume d'opérations ou de comptes qu'elle doit normalement juger, cette instance va déléguer au Trésorier général du Royaume de juger comme première instance un certain nombre de comptes dont les critères de détermination ne sont pas encore arrêtés.

⁴⁸¹⁴ Jean-Paul Valette, op. cit., p.84.

⁴⁸¹⁵ Dahir n° 1-02-124 du 1er rabii II 1423 portant promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.(B.O du 15 août 2002).

⁴⁸¹⁶ Dispositions du livre II du Code des Juridictions Financières consacré aux Cours régionales des comptes, sont entrées en vigueur à partir du 1er janvier 2004.

Tableau 2 : Tableau comparatif entre la Cour des Comptes au Maroc et en France

Éléments de comparaison	Maroc	France
Institution compétente	Cour des comptes et Cours régionales des Comptes	Cour des comptes
Base juridique et institutionnelle	Loi 12-79 relative à la cour des Comptes et loi 62-99 formant code des juridictions financières et constitution	Loi du 22 juin 1976 (suppression de la Commission de 1948). Appui au Parlement confirmé par la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008
Champ de contrôle	Entreprises publiques inscrites dans les plans d'action annuels de la Cour	Entreprises publiques à caractère industriel ou commercial et leurs filiales à majorité publique. Également : organismes recevant concours financiers de l'État (ordonnance du 23 septembre 1958).
Nature du contrôle	Évaluation de la gouvernance, performance financière, technique et commerciale. Contrôle de l'efficacité des conseils d'administration, des systèmes de contrôle interne et d'information, des dépenses, recettes, RH et stocks.	Vérification de la légalité et de la régularité des comptes selon la comptabilité publique. Évaluation de la gestion et de la performance au regard des objectifs économiques fixés par le gouvernement.
Pouvoirs d'investigation	Accès aux données financières et opérationnelles. Recommandations transmises aux DG, représentants du ministère des Finances et comités d'audit pour inscription à l'ordre du jour des conseils d'administration.	Accès à tous documents des entreprises, auditions des dirigeants. Pouvoir d'investigation renforcé par l'Inspection des Finances (contrôle sur pièces et sur place).
Production de rapports	Rapports de la Cour des comptes et des CRC comprenant constats et recommandations. Rapport annuel soumis au Parlement en même temps que la loi de finances, détaillant portefeuille public, performance, investissements, restructurations, gouvernance et privatisations.	Rapports adressés au ministre concerné. Tous les deux ans, rapport général transmis au Président de la République et au Parlement.
Mécanismes de suivi et d'application	Recommandations relayées par circulaires et notes de service aux dirigeants et comités d'audit pour meilleure mise en œuvre.	Suivi assuré par transmission aux autorités politiques et contrôle complémentaire assuré par l'Inspection des Finances.
Lien avec le Parlement	Rapport annuel sur le secteur public soumis avec le projet de loi de finances, permet au Parlement de suivre la gouvernance et la performance du secteur.	Cour assiste directement le Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement (art. 47-2 C°). Transmission régulière de rapports d'évaluation et d'audit.

Conclusion

L'analyse comparative des systèmes de contrôle des entreprises publiques au Maroc et en France révèle des défis communs mais des approches institutionnelles distinctes. Les deux pays sont confrontés à la nécessité de concilier l'autonomie managériale indispensable à l'efficacité économique avec le contrôle étatique nécessaire à la préservation des intérêts publics. Cette tension fondamentale traverse l'ensemble des mécanismes de tutelle examinés, qu'ils soient techniques, économiques ou politiques.

Le système français se caractérise par une évolution progressive vers un contrôle plus stratégique, marqué par le renforcement du rôle de l'Agence des Participations de l'État et l'affirmation d'une logique actionnariale. Cette approche privilégie désormais un contrôle a posteriori fondé sur l'évaluation des performances et la contractualisation des objectifs, tout en maintenant des mécanismes de supervision robustes. Le modèle français témoigne d'une recherche d'équilibre entre la nécessaire autonomie des gestionnaires et la préservation des intérêts patrimoniaux de l'État.

Le Maroc, quant à lui, poursuit une modernisation de son dispositif de contrôle à travers la réforme engagée par la loi-cadre 50-21 et la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État. Cette évolution s'inscrit dans une volonté de rationalisation du portefeuille public et d'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques. Toutefois, le système marocain maintient une approche plus centralisée du contrôle, avec une supervision plus directe des opérations de gestion.

L'étude des mécanismes parlementaires dans les deux pays met en lumière l'importance du contrôle politique comme garant de la transparence et de la redevabilité des entreprises publiques. Les articles 67 et 102 de la Constitution marocaine, tout comme les dispositifs équivalents dans le système français, établissent un cadre juridique permettant un examen approfondi de la gestion des deniers publics. Cependant, l'effectivité de ce contrôle dépend largement de la capacité des parlements à mobiliser les instruments à leur disposition.

La réflexion sur l'évolution des systèmes de contrôle ne saurait faire l'économie d'une analyse critique des propositions visant à substituer intégralement les contrôles a priori par des mécanismes a posteriori. L'expérience des deux pays démontre que la recherche d'efficacité ne peut conduire à un désengagement complet de l'État. Les contrôles étatiques, malgré leurs imperfections, jouent un rôle essentiel dans la prévention des dérives et la préservation de l'intérêt général.

La comparaison des modèles marocain et français suggère que l'optimisation des systèmes de contrôle passe par une approche équilibrée combinant allègement des procédures, renforcement des mécanismes d'évaluation et amélioration de la gouvernance interne. Cette voie médiane permet de concilier les impératifs de performance économique avec les exigences de transparence et de redevabilité propres à la gestion des fonds publics.

En définitive, l'analyse comparative révèle que la qualité du contrôle des entreprises publiques dépend moins du choix entre contrôle a priori ou a posteriori que de la cohérence d'ensemble du système de gouvernance. La complémentarité des différents mécanismes de contrôle, la clarté des objectifs assignés aux entreprises publiques et la qualité des interfaces entre l'État et les gestionnaires apparaissent comme des déterminants essentiels de l'efficacité du dispositif.

Les réformes en cours dans les deux pays témoignent d'une recherche continue d'adaptation des modèles de contrôle aux exigences contemporaines de performance et de transparence. Cette dynamique d'amélioration permanente souligne l'importance d'un dialogue constant entre les différentes parties prenantes - État, parlement, gestionnaires et citoyens - pour assurer la pérennité et l'efficacité du secteur public économique.

L'étude comparée des systèmes marocain et français offre ainsi des perspectives enrichissantes pour penser l'évolution des modèles de gouvernance des entreprises publiques. Elle invite à dépasser les oppositions simplistes entre contrôle et autonomie pour imaginer des dispositifs innovants capables de concilier performance économique et service de l'intérêt général.

❖ **Références :**

- Abdallah SAAF, Les Etablissements et entreprises publiques au Maroc : Les autres figures de l'Etat, Policy Center for the New South, 2024.
- Abderrahmane YAHYAOU, Le régime de contrôle des organisations publiques au Maroc, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 7, numéro 4.
- Ahmed EL MIDAOU, Les Entreprises Publiques au Maroc et leur Participation au Développement, Centre National de Documentation, 1981.
- André G. DELION, L'évolution du contrôle des entreprises publiques en France, Revue française d'administration publique, 1984.
- Audition de M. Emmanuel Pitron, secrétaire général de la RATP, 22 septembre 2014.
- Audition de M. Marc André Feffer, directeur général adjoint de La Poste, 24 octobre 2014.
- Bernard CHENNOT, Organisation économique de l'Etat, Dalloz, 1951.
- Dahir n° 1-02-124 du 1er rabii II 1423 portant promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières. (B.O du 15 août 2002).
- Desazars de MONTGAILLARD, Les caractères de l'entreprise publique, Droit social, 1949.
- François CHEVALLIER, Les entreprises publiques en France, La Documentation Française, 1979.
- J.F Escarmelle, A. Dersin, « Le contrôle économique des entreprises publiques », Revue de droit public et sciences politiques, 1981.
- Jean-Paul Valette, Droit Public de l'Economie, Hachette Education, 2021, p.70.
- Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes promulguée par le Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003), B.O., N° 5170 du 18 décembre 2003.
- Loi n° 12-79 relative à la Cour des Comptes promulguée par le Dahir n° 1-79-175 du 22 chaoual 1979 (14 septembre 1979), B.O., N° 1399 du 20 septembre 1979.
- La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, Le nouveau Modèle de Développement, Avril 2021.
- La Constitution du 29 juillet 2011 promulgué par le dahir n° 1-11-91 du 29 juillet
- Les études du Conseil d'Etat, Les commissaires du Gouvernement dans les entreprises, Étude adoptée en assemblée générale plénière le 8 janvier 2015, p.9.
- Michael POYET, Le contrôle de l'entreprise publique essai sur le cas français, Thèse de droit public, Université Jean Monnet Saint-Etienne, 10 mai 2001.
- Michel PRIEUR, Les entreprises publiques locales, Berger-Levrault, L'administration Nouvelle, 1969.
- Mohamed BENBRAHIM, Le contrôle des Entreprises Publiques et management, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, janvier 1998.
- Pierre ISSATYS et Denis LEMIEUX, L'action gouvernementale, Précis de droit des institutions administratives, 2° éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2002, n° 6.23.
- réalisée le 22 septembre 2014.
- Sébastien KOTT, « Le contrôle des dépenses engagés évolution d'une fonction », Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2004.
- Site du CGEFI.
- Thierry DE MONTBRIAL, RAMSES 2000 : L'entrée dans le xxième siècle. Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies, DUNOD, 1999,.