

Le mode de contrôle de l'entreprise publique: un outil de performance ou un handicap à la réalisation des objectifs socio-économiques?

The control of the public enterprise: a performance tool or an obstacle to the achievement of socio-economic objectives?

OUCHNI Amina

Docteur en sciences économiques

Enseignante vacataire

École Supérieure de technologie Oujda

Université Mohammed Premier

MADEO

Maroc

a.ouchni@gmail.com

MARKAOUI Kawtar

Professeur assistant

École supérieure de technologie Oujda

Université Mohammed Premier

Maroc

markaoui.univ@gmail.com

Date de soumission : 08/11/2021

Date d'acceptation : 03/01/2022

Pour citer cet article :

OUCHNI, A & MARKAOUI, K (2021) «Le mode de contrôle de l'entreprise publique : un outil de performance ou un handicap à la réalisation des objectifs socio-économiques?», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : Numéro 4» pp : 226 - 253

Résumé

A une époque où l'on doit mûrement peser l'affectation des budgets publics, les études socio-économiques s'intéressent de plus en plus à l'entreprise publique et aux problèmes qui l'affectent dans la mesure où c'est un secteur qui nécessite des transferts colossaux de deniers publics ce qui pèse sur les finances de l'État.

Parmi les problèmes de l'entreprise publique marocaine figure le mode de contrôle qui est jugé comme étant un système mal mis au point, dominé par la bureaucratie et le contrôle public mais aussi affecté par les multiples contradictions qui touchent les objectifs, les ressources et les stratégies de cette entité.

L'objectif de cet article est d'étudier le mode de contrôle de l'entreprise publique marocaine, ses failles, ses dysfonctionnements et l'impact que cela engendre sur la réalisation des objectifs socio-économiques, son autonomie budgétaire, sa gouvernance, son niveau de transparence, de reddition des comptes et sa performance globale. La finalité étant d'identifier l'impact engendré par les différents dysfonctionnements du mode de contrôle de l'entreprise publique sur sa performance socio-économique.

Dans ce but nous allons présenter une étude empirique qui s'inscrit dans un cadre méthodologique quantitatif en étudiant le cas des douze grandes entreprises publiques marocaines industrielles et commerciales ayant un impact important sur l'économie nationale et la vie des citoyens.

Mots clés : Mode de contrôle ; Dysfonctionnements ; Entreprise publique ; Performance socio-économique ; Contrôle public.

Abstract

At a time when the allocation of public budgets must be carefully considered, socio-economic studies are increasingly interested in public enterprise and the problems that affect it, since it is a sector that requires huge transfers of public money, which weighs on the state's finances.

Among the problems of the Moroccan public enterprise is the mode of control which is considered to be a poorly developed system, dominated by bureaucracy and public control but also affected by the multiple contradictions that affect the objectives, resources and strategies of this entity.

The objective of this article is to study the mode of control of the Moroccan public enterprise, its flaws, its dysfunctions and the impact that this has on the achievement of socio-economic

objectives, its budgetary autonomy, its governance, its transparency, its accountability and on the overall performance of this enterprise.

The aim is to identify the impact of the different dysfunctions of the control mode of the public enterprise on its socio-economic performance.

To this end, we will present an empirical study that is part of a quantitative methodological framework by studying the case of twelve large Moroccan public industrial and commercial enterprises that have a significant impact on the national economy and the lives of citizens.

Keywords : Mode of control ; Dysfunctions ; Moroccan public enterprise ; Socio-economic performance ; Public control.

Introduction

La réalisation du développement d'un pays passe par la mise en place de projets et chantiers d'envergure impliquant des ressources considérables et des acteurs publics importants.

L'un des principaux acteurs de la mise en place des orientations stratégiques de l'État, est l'entreprise publique, cette entité est au cœur du processus de développement socio-économique du Maroc, et ce en concrétisant sur le terrain les objectifs d'ordre économique et social du gouvernement à travers la réalisation d'importants programmes d'investissement nécessaires au progrès du pays mais aussi en fournissant des services publics qui répondent aux besoins d'intérêt général des citoyens. Or, ce secteur est souvent jugé inefficace, en déséquilibre, et souffrant d'un manque de performance visible.

Le projet de loi de finance de 2022 incite les entreprises publiques marocaines à démultiplier leurs efforts pour accompagner les objectifs et la dynamique des réformes du pays, et ce, en étant plus autonomes financièrement et en faisant moins appel aux subventions, mais aussi en renforçant les mécanismes de la bonne gouvernance et en mettant en place une gestion et un pilotage efficace.

L'un des piliers de la bonne gouvernance, qui impacte considérablement le degré de réalisation des objectifs et par conséquent la performance de l'entreprise publique est le mode de contrôle. En effet, lorsqu'il est performant, il permet à l'entreprise de maximiser sa valeur. C'est dans cet perspective que l'étude du mode de contrôle est primordiale dans le cas de l'entreprise publique marocaine.

Ainsi, notre problématique de recherche est la suivante :

Quel mode de contrôle existe dans l'entreprise publique marocaine et comment impacte-t-il la performance globale de celle-ci ?

Notre premier objectif dans cet article est d'étudier le mode de contrôle qui est appliqué dans les entreprises publiques marocaines.

Notre second objectif est de déterminer l'impact réel de ce mode de contrôle sur les éléments de la performance de l'entreprise publique marocaine.

Ainsi, cette recherche s'articule autour de deux parties, la première est une étude théorique où nous présentant une revue de littérature qui s'articule autour de notre sujet de recherche. Ainsi nous traitons les besoins de l'entreprise publique en matière de contrôle afin d'être performante économiquement tout en répondant au besoin d'intérêt général qui constitue sa vocation sociale. Mais également le degré d'efficacité du mode de contrôle de l'entreprise publique, en étudiant

sa relation avec l'autonomie et les problèmes de transparence et d'asymétrie d'information dans cette entité.

La deuxième partie est une étude empirique dans laquelle nous déterminons la méthodologie de recherche adoptée : position de recherche, outil d'enquête, échantillon, méthodes d'analyse de données retenues et hypothèses développées. D'autre part, nous présentons les résultats de notre étude ainsi que leur interprétation et discussion finale.

1. Les besoins de contrôle de l'entreprise publique :

Le mot contrôle recouvre plusieurs significations qui sont très divergentes et qui font appel à des sens, détails et angles assez disparates. Comme définition du contrôle au sein de l'entreprise publique, nous pouvons retenir celle de (Martin,1963) selon laquelle, « le contrôle serait l'examen par une entité ou une personne, d'une autre entité ou personne pour s'assurer que des consignes ou règles venant d'ailleurs sont bien respectées. Le mot contrôle peut aussi s'apparenter au contrôle de gestion et se tournera ainsi plus vers une dynamique de participation dans le cadre de la modernisation du secteur public, en général, et de l'entreprise publique, en particulier. » (Martin, 1963)

La typologie du contrôle est bien riche suite à tous les sens que ce mot peut couvrir (empêcher, guider, maîtriser, gouverner, surveiller, vérifier...). Cette typologie a eu naissance afin d'éviter qu'il ait des erreurs d'interprétation. De ce fait, plusieurs types de contrôle existent, contrôle interne, - en effet, « les attentes de la population en matière de qualité de service rendu par les établissements publics, exigent l'adoption d'un référentiel de contrôle interne et un management des risques» (El Ataoui & Filali, 2020)- mais aussi, un contrôle externe, public, privé, a priori, a posteriori, financier, de gestion...

Concernant l'entreprise publique, sa soumission à l'autorité de la puissance publique semble mieux caractérisée par le terme de 'contrôle'. Néanmoins, cette préférence terminologique est loin d'être claire. En effet, « le contrôle de l'entreprise publique recouvre plusieurs réalités comme les notions de vérification, de substitution, de pouvoir d'annulation, de réformation, de sanction. » (Poyet, 2002) Or, l'une des finalités premières du contrôle de l'entreprise publique serait de « responsabiliser tous les acteurs et sujets de ce contrôle. Cela implique en premier lieu l'État qui a pour devoir l'application de la réglementation en vigueur (exigence de transparence ou de clarté des règles et des comportements) jusqu'à l'entreprise publique qui va mettre en place son autocontrôle (bon fonctionnement et efficacité) » (Chevalier & Loschak, 1982).

Ceci dit, cette efficacité se décline en deux : une performance économique qui se tourne vers une logique de résultat et de profit et une performance sociale à travers le respect des exigences de service public et de vocation sociale de l'entreprise publique :

1.1. Booster la performance économique : « par définition, l'entreprise publique est isolée au sein du secteur public par le fait qu'elle agit dans le secteur public industriel et commercial, dans le domaine du commerce ou de l'industrie. Ces secteurs d'activités appliquent prioritairement la compétitivité et la rentabilité ». (Poyet,2013)

Ainsi, les entreprises publiques qui agissent dans ces domaines doivent respecter à la fois les critères de la concurrence et les obligations de service public sinon elles se retrouvent en décalage par rapport à la loi du marché économique et de leur vocation sociale. D'où la nécessité de mettre en place un mode de contrôle qui permet à l'entreprise publique de répondre à ces exigences et être performante.

1.2. Répondre aux besoins de service public tout en évoluant vers une logique de résultat : L'entreprise publique se voit actuellement confronter à plusieurs formes de concurrence, nationale et internationale suite à la mondialisation et l'universalité du service public. Mais aussi une concurrence directe et indirecte de produits ou services similaires ou de substitution.

Dans ce cas, l'entreprise publique est contrainte comme toute entreprise industrielle et commerciale par des exigences financières spécifiques tel que la réduction des coûts, l'efficacité, l'efficience, la suppression des aides de l'État afin d'être autonome et de s'aligner avec la concurrence et respecter les lois du marché tout en fournissant le service public en question.

Le moyen pour réussir ce pari est de rechercher une performance accrue basée sur l'atteinte des objectifs définis autant que sur une gestion efficace des moyens. Ce qui veut dire qu'elle doit se tourner vers une logique de résultat et de « primauté des buts dans un système qui valorise le changement, l'innovation, la mobilité...qui permet de favoriser l'efficacité de l'action. Elle se trouve dans une logique duale qui comprend d'une part le contrat passé avec l'État (plan...) à respecter et d'un autre coté les impératifs du marché économique. » (Poyet, 2001)

Ainsi, l'intérêt d'application d'un contrôle efficace dans l'entreprise publique est urgent. Certes ses formes au sein de cette entité sont multiples, « il est ainsi pertinent de s'interroger sur l'opportunité d'un tel nombre et d'une telle diversité des contrôles. Le maintien de ces différents types de contrôles semble nécessaire. Cependant, il existe des paramètres à prendre en

considération. » (Gaudemet, 1972) et des exigences auxquelles le contrôle doit répondre désormais pour être qualifié d'efficace dans le cas particulier de l'entreprise publique.

2. Le degré d'efficacité du mode de contrôle de l'Entreprise publique :

Selon Talbi (2005), « le contrôle de régularité, est un système figé, non évolutif et non généralisé » et ce, quel que soit le contrôle ou la combinaison de contrôle qui règne. Il est nécessaire pour l'entreprise publique et l'État de se tourner vers une logique qui suit l'évolution de l'entité en question et de son environnement.

Les changements de l'entreprise publique exigent un nouveau dispositif qui doit proposer quatre grands principes directeurs : Généralisation - Modulation et pertinence -Dynamisation du processus -Clarification des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Le contrôle doit permettre une vérification de la conformité à travers l'évaluation des résultats et des performances, la rationalisation de la gestion, l'utilisation optimale des ressources et la bonne gouvernance. Il doit également assurer à l'entreprise une marge d'autonomie indispensable à sa situation actuelle. Ainsi « ce nouveau contrôle doit être un vecteur de changement de l'entreprise publique » (Talbi, 2005)

D'un autre côté, « il est à noter que si des efforts importants ont été faits en vue d'une meilleure cohérence entre la stratégie économique globale et les stratégies d'entreprises, il n'en demeure pas moins que le contrôle des entreprises publiques reste marqué par une extraordinaire complexité de procédures, d'objectifs et de méthodes, qui recouvre les querelles politiques et économiques. » (Fiquet, 1998). Ainsi on remarque une superposition des contrôles au sein de l'entreprise publique avec une dominance du contrôle public (a priori) qui est principalement un contrôle de conformité et de régularité des procédures, et une négligence des autres types de contrôles comme le contrôle à posteriori ou de surveillance, de gestion....

Cette complexité est le résultat de la confusion des rôles d'actionnaire et de tuteur propres à l'État ainsi qu'à la prédominance qui a régné pendant des décennies ; « Des formes de tutelle dans le contrôle des entreprises publiques tel que le pouvoir d'approbation ou encore celui d'autorisation » (Cartier-Bresson A. 2010).

Cette situation n'a pas laissé une grande marge d'autonomie à l'entreprise publique qui se retrouve sous l'emprise du contrôle public et de la bureaucratie qui en découle. Hélas le changement de son statut, la prise de conscience du rôle d'actionnaire de l'État, les changements environnementaux, les exigences de performance socio-économique font en sorte que l'entreprise publique a de plus en plus un besoin d'autonomie pour pouvoir survivre et

prosperer. Une autonomie accompagnée d'un contrôle efficace, ce qui nécessite une réflexion sur les limites de chacun deux et le bon dosage qui répondra aux besoins de l'entité en question.

3. Le dosage entre autonomie et contrôle dans l'entreprise publique :

« L'entreprise publique semble se caractériser par plusieurs éléments : une dissociation légale vis-à-vis de l'État, une dualité dans ses missions (qui s'exprime par la gestion d'un service public industriel et commercial (SPIC) consistant à proposer des activités qui sont pour partie de service public ou d'intérêt général et pour partie économiques, industrielles et/ou commerciales) ainsi qu'un interventionnisme contractualisé des pouvoirs publics. » (Venizat, 2019). Ceci-dit, malgré le fait que juridiquement les entreprises publiques ayant un statut de société anonyme sont relativement indépendante de l'État grâce à la mise en place de la contractualisation ; cependant ce statut juridique est tellement ambigu que la régulation étatique existe toujours et impacte considérablement le contrôle qui est devenu moins directe mais toujours aussi public et administratif.

Cette situation mène à une insuffisante coordination entre les multiples contrôles administratifs pesant sur les entreprises publiques. En effet, l'État intervient en tant qu'actionnaire, au titre de ses participations, qui lui permettent de prendre part à l'exercice du pouvoir décisionnel des organes sociaux. De l'autre, il intervient en tant que tuteur, « en exerçant des contrôles exorbitants du droit commun qui tendent à limiter le pouvoir décisionnel des organes sociaux. Révélatrice de la difficulté de l'État à pleinement assumer le rôle d'actionnaire.

La réponse à ces difficultés s'est longtemps limitée à des allègements ponctuels de la tutelle, et ce n'est que récemment que l'on a vu émerger une volonté de mieux distinguer les sphères respectives de l'actionnariat et de la tutelle. » (Cartier-Bresson, 2010). En effet, « l'air du temps est à l'autorégulation, mais dans des conditions raisonnables et avec un cahier des charges très serré », le contrat de plan sert à construire les relations de l'opérateur public avec sa tutelle en limitant « (en théorie) les interférences de l'Administration traditionnelle dans le fonctionnement de l'entreprise publique. Mais dans quelle mesure cette "protection de l'entreprise" contre l'État (et ses services) garantit-elle l'État contre les dérapages des performances de ses entreprises »? » (Venizat, 2019)

Ainsi, la délimitation de ces sphères a constitué une zone d'ombre pour l'entreprise publique. Cependant, le besoin de souplesse qui a suivi a poussé l'État dans un premier temps (par peur de perdre la main sur cette entité ou sur sa mission de service d'intérêt général) « à entretenir l'ambiguïté du fondement de ses interventions dans les entreprises » (Lescuyer, 1959). Ceci dit,

« Son refus de se reposer sur seuls mécanismes du droit des sociétés s'est traduit par la superposition de contrôles aux logiques distinctes qui aboutit à de nombreuses contradictions. »

(Cartier-Bresson, 2010)

Cette situation révèle également « une forte propension à considérer la multiplication des contrôles comme remède aux dysfonctionnements. Dans la mesure où la plupart des contrôles administratifs ont été instaurés en réponse à une crise financière du secteur public » (Durupty, 1986 p.303) mais aussi au refus étatique de céder les mécanismes de surveillance propre à son rôle de tutelle qui consistent en des contrôles administratifs excessifs sous prétexte de protéger les exigences de l'intérêt général et la vocation sociale.

Suite aux recommandations du rapport Nora, on a commencé à envisager l'ensemble de la question du contrôle des entreprises publiques sous l'angle du « principe » d'autonomie de gestion. Ainsi, selon (Delvolvé, 1985) l'un des « premiers problèmes du contrôle des entreprises publiques est celui du degré d'autonomie dont doivent disposer les entreprises. »

Désormais, en plus de fournir un service public, l'entreprise publique doit se baser sur une logique managériale et fournir aussi une rentabilité qui se traduit par une autonomie de gestion qui remet en cause les règles bureaucratiques. Or, ceci relève un « souci de mesurer les rapports entre objectifs, moyens, résultats et effets de l'activité ... qui rend invisible toute une part du travail difficile à évaluer quantitativement ou financièrement » (Venizat, 2019) suite au manque de contrôle de gestion mais aussi de transparence, traçabilité et reddition des comptes, ce qui rend le contrôle financier effectué par la cour des comptes inefficace ou limité.

Les changements qu'a subi l'entreprise publique et son environnement exigent l'autonomie comme condition de survie et non comme conséquence indirecte d'une logique qui veut limiter la lourdeur de la tutelle étatique. Ainsi, « l'autonomie de gestion des entreprises publiques a été remise à l'honneur lors des nationalisations de 1982 avant d'être à nouveau invoquée contre la multiplication des contrôles étatiques » (Cartier-Bresson, 2010).

Dans le même sens, (Delion, 1984) évoque « une nécessité d'éloigner le contrôle des entreprises publiques du modèle de la tutelle...et de se rapprocher d'un contrôle économique qui porte sur les résultats » ainsi, l'interventionnisme étatique « pose inévitablement la question du renforcement, de l'allègement ou de la refonte du contrôle de l'entreprise publique mais en des termes nouveaux dans un contexte de mutations économiques profondes » (Poyet, 2002)

Cependant, malgré toutes les recommandations, le manque d'autonomie de gestion demeure un problème courant dans l'entreprise publique qui en demande continuellement d'avantage afin

d'accélérer les procédures et avoir une marge de manœuvre lui permettant de concurrencer et de se précipiter sur les bonnes occasions, d'être plus réactive face aux changements du marché et des conditions du secteur dans lequel elles opèrent. En réponse à cette requête, l'État est souvent réticent sous prétexte du risque des fraudes qui peuvent avoir lieu, des problèmes d'agence, de manque de transparence, d'asymétrie d'information et d'irresponsabilité des dirigeants.

Pour y remédier, plusieurs dispositifs ont été proposés tel que le renforcement du contrôle interne et rendre exceptionnel le contrôle a priori, qui aboutit à un véritable transfert des responsabilités, en lui substituant aussi souvent que possible un contrôle a posteriori, « pratiqué par le parlement et les cours des comptes, plus respectueux de l'autonomie des entreprises publiques » (Delion, 2003) ce qui aurait pour effet de rendre à l'entreprise publique une plus grande liberté de décision.

Cet allègement du contrôle a priori qui a alors semblé marquer l'avènement d'une nouvelle conception des rapports entre l'État et les entreprises publiques « s'est traduit par des limitations des champs d'application du contrôle de l'État » (Cartier-Bresson, 2010) qui sera plus axé sur les prérogatives du statut d'actionnaire de l'État qui, selon (Poyet, 2001), « exige l'application de procédure budgétaires qui permettent un contrôle périodique. ».

Le Rapport Nora proposait également de ne faire porter les contrôles que sur l'efficacité de l'action grâce à une confrontation entre les objectifs et les résultats au lieu de les centrer uniquement sur la régularité juridique de la décision. Cette méthode suppose des contrôles réguliers, et non pas intermittents, basés sur un tableau de bord central comprenant plusieurs indicateurs. Elle requiert surtout l'instauration d'un concept de contrôle global.

Hélas ces attentes n'ont pas abouti. Selon (Durupty, 1995), l'allègement des contrôles a priori est finalement resté limité » vue l'incapacité de l'État à renoncer davantage aux contrôles a priori. Ceci révèle les limites de l'autonomie de gestion des entreprises publiques et, plus largement, les limites de la réforme du contrôle des entreprises publiques.

Cartier-Bresson (2010, p278) avance que « les nombreuses références textuelles à l'autonomie de gestion ont conduit des auteurs à vouloir en faire un principe central, voire fondateur, du droit des entreprises publiques (...) suivant lequel l'État n'a pas vocation à intervenir directement dans la gestion courante des entreprises mais qu'il a en revanche un rôle primordial à jouer dans la définition de leur stratégie et dans le suivi de sa mise en œuvre ».

Ainsi, cette mise en œuvre est souvent l'objet d'intervention Étatique fondée non sur la méconnaissance de l'autonomie de gestion mais sur le vice d'incompétence, sans pour autant, entretenir des actions disciplinaires vis-à-vis de l'irresponsabilité des dirigeants au niveau de la 'mise en œuvre des stratégies' ce qui va à l'encontre du principe de l'autonomie de gestion.

Dans ce sens, (Bazex, 2004) avance que la portée des engagements réciproques a été plus souvent morale que juridique, d'autant plus que les clauses de révision y sont souvent formulées très largement. Alors que la sanction du principe d'autonomie devrait être la responsabilité des dirigeants, ceux-ci ont rarement été mis en cause lorsque les entreprises ne remplissaient pas leurs objectifs. Et le gouvernement n'a pas hésité à revenir sur les engagements de l'État, notamment lorsqu'une alternance politique se traduisait par la modification des objectifs assignés à une entreprise.

Dès lors, et vu les conditions que présente l'entreprise publique, l'on ne s'étonnera guère que le principe de l'autonomie de gestion n'ait pas permis de limiter les difficultés d'articulation de l'actionnariat avec la tutelle au sein de cette entité ou une clarification des sphères respectives de l'actionnariat et de la tutelle.

Dans ce cas de persistance de la confusion des rôles de l'État, l'autonomie ne peut trouver sa place comme le rapport Nora expliquait : une limite à la tutelle et un plus à l'actionnariat. Cependant, l'autonomie est, et restera un outil très important de la bonne gouvernance qui contribue à une clarification des responsabilités respectives de l'État actionnaire et des dirigeants de l'entreprise publique. Cette autonomie doit être accompagnée par un mode de contrôle interne performant, une application du contrôle de gestion qui permet à l'entreprise de limiter les écarts entre les prévisions et les résultats réels et un contrôle de suivi et de surveillance qui permet à l'entreprise l'atteinte des objectifs stratégiques qui lui sont assignés par l'État.

4. Le contrôle et le problème de transparence et d'asymétrie d'information dans l'Entreprise publique :

La théorie d'agence préconise de mettre en place des mesures disciplinaires qui permettent de concilier les intérêts des acteurs principaux de l'entreprise publique (dirigeants et État-actionnaire) « ce qui, en définitive, conduit à l'efficacité de la gestion organisationnelle des entreprises » (Jensen, et al., 1976 ; Fama, et al., 1983). Pour cela, il est nécessaire d'éliminer le comportement d'enracinement à travers des règles strictes de rotation des postes et des carrières.

D'un autre côté, le contrôle joue un rôle primordial pour lutter contre l'asymétrie d'information et les comportements déviants qui en résultent. Ainsi, (Ouchi, 1979) explique que le contrôle est vital lorsqu'une bonne mesure de la performance n'est pas possible et que le processus de production n'est pas maîtrisé. Le contrôle des comportements peut dès lors, renvoyer à l'ensemble des actions qui visent à guider, à piloter ou à contraindre les comportements des acteurs de l'entreprise.

Du point de vue interne, le contrôle est le mécanisme disciplinaire des dirigeants, ainsi, toute faille dans ce système accentuera l'asymétrie d'information et les comportements déviants d'où la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace via le conseil d'administration. Or, vu le mode de nomination des membres du conseil d'administration des entreprises publiques, la question quant à la légitimité et pertinence de ce contrôle reste posée, d'ailleurs, « pour Kosnik (1987), le conseil d'administration n'est ainsi qu'une fiction juridique, une institution cooptée qui, malgré son pouvoir de contrôle officiel sur les dirigeants, est en réalité dominée par ces derniers et donc inefficace pour résoudre les conflits d'intérêt entre direction et actionnaires. » (Loulid, 2019)

Pour ce qui est du contrôle externe, « il est exercé sur le dirigeant essentiellement par l'environnement institutionnel qui recèle de contraintes de toutes sortes : le phénomène de sujétion de la décision aux exigences environnementales, apparaît ainsi plus que jamais d'actualité du fait de la mondialisation. Les conséquences et les risques de la logique de résultats qu'il impose aux dirigeants sont bien connus de nos jours, mais on ne peut occulter les aspects positifs de celle-ci qui apparaissent fondamentaux en termes d'efficacité et de rationalité économique. Cette logique oblige en effet les entreprises à créer de la valeur qui, équitablement répartie, ne peut que profiter à toutes les parties prenantes » (Alexandre et Paquerot, 2000)

Pour la théorie des coûts de transaction et concernant l'asymétrie d'information « l'État-actionnaire ne peut chercher qu'à minimiser ce risque en engageant des coûts dits de surveillance. La nécessité d'une surveillance des agents semble ainsi s'imposer, et implique le contrôle des comportements qui consiste à élaborer un ensemble d'actions et de dispositifs visant à guider, ou à contraindre les comportements des acteurs » (Honoré, 2006) afin d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de l'État-actionnaire.

Enfin, la logique de résultat doit être au cœur des préoccupations de l'entreprise publique pour permettre une meilleure traçabilité, et inciter les dirigeants à respecter les objectifs et délais qui

émanent du budget élaboré par les ministères de tutelle pour l'entreprise publique en question. La logique de résultat est également un moyen de motivation qui impacte la productivité.

Cette logique passe par l'application du contrôle de gestion au sein de l'entreprise publique qui s'inscrit dans le cadre d'un contrôle interne et d'accompagnement basé sur la mise en place d'un budget réaliste, de moyens adéquats, une gestion et un pilotage efficace ainsi qu'une évaluation des écarts avec les objectifs préalables et une correction si besoin existe. La finalité ultime étant l'amélioration de la gouvernance et par conséquent la performance.

Celle-ci est déterminée par le contrôle de gestion à travers l'analyse de ses principaux indicateurs : efficacité, efficience, productivité, rendement, rentabilité, autonomie budgétaire, satisfaction au travail. Mais aussi par le calcul des coûts de fonctionnement et des budgets, ce qui répondra au problème de reddition des comptes dont souffre l'entreprise publique mais aussi responsabilisera les dirigeants en ce qui concerne leurs actions et la réalisation des objectifs de résultat avec efficience et efficacité.

« Cependant, malgré ce regain d'intérêt les entreprises publiques marocaines ont souvent considéré le contrôle de gestion comme un luxe et sa mise en place semble prématurée par rapport aux multiples priorités rencontrées par les diverses entreprises de ce secteur (El Gali, 2006) » (Chemlal et al., 2017). Ainsi l'application du contrôle de gestion est malheureusement limitée malgré les innombrables avantages qu'il peut présenter pour cantonner les dysfonctionnements de l'entreprise publique et améliorer les indicateurs de sa performance. En effet, « parmi les 209 établissements publics marocains seulement cinq établissements ayant bénéficié de la soumission au contrôle d'accompagnement » (Chemlal et al., 2017).

5. Méthodologie de recherche :

Afin d'enrichir notre revue de littérature, nous avons mené une étude empirique basée sur une méthodologie quantitative. Celle-ci s'inscrit dans un cadre épistémologique positiviste hypothético-déductif qui s'aligne avec l'objectif principal de notre étude qui est d'expliquer le phénomène avec objectivité, neutralité et distanciation. Le but étant de confronter les théories étudiées à la réalité et ce, à travers l'élaboration d'hypothèses qu'il sera possible d'affirmer ou de réfuter à travers les résultats de l'analyse des données :

- **H1 : Le mode de contrôle de l'entreprise publique impacterait le niveau d'efficacité et d'efficience.**
- **H2 : La bureaucratie qui découle du contrôle public dégraderait la fluidité des autres contrôles au sein de l'entreprise publique.**

- **H3 : Le contrôle au sein de l'entreprise publique serait superposé.**
- **H4 : La bureaucratie qui émane du contrôle public appliqué à l'entreprise publique affecterait la productivité.**
- **H5 : Le mode de contrôle de l'entreprise publique accentuerait l'asymétrie d'information.**
- **H6 : Le manque de contrôle de gestion affecterait l'efficacité de l'entreprise publique.**
- **H7 : Le manque de contrôle de gestion affecterait la maîtrise des coûts et la rentabilité de l'entreprise publique.**
- **H8 : Le contrôle public et plus particulièrement le contrôle à priori dominerait sur le mode de contrôle global de l'entreprise publique.**

L'outil d'enquête utilisé est le questionnaire conçu et administré via la Platform Google forms. Quant à notre échantillon, nous nous sommes basés sur les rapports du ministère des finances et de la DEPP afin de déterminer notre population mère. En effet, selon la DEPP, les établissements publics marchands en 2019 sont au nombre de 19. Ainsi, et vu les objectifs de notre étude, nous avons sélectionné parmi les 19 établissements publics marchands 12 grandes entreprises publiques marocaines industrielles et commerciales qui appartiennent aux secteurs clés et ayant un impact important sur l'économie nationale et la vie sociale des citoyens, et ce, en sollicitant le personnel afin de répondre au questionnaire (avec un objectif de 15 réponses par entreprise pour avoir des résultats significatifs), le choix des membres du personnel auxquels le questionnaire à été envoyé s'est fait d'une manière arbitraire (non probabiliste) :

- La Royale Air Maroc
- L'Office Cherifien Du Phosphate
- Al Omran
- L'Office National Des Chemins De Fer
- La Société Nationale Des Autoroutes Du Maroc
- L'Agence Nationale Des Ports
- L'office National Des Aéroports
- Groupe CDG
- L'office National Des Hydrocarbures Et Des Mines
- Société D'Exploitation Des Ports
- Crédit Agricole

- Crédit Immobilier Et Hôtelier

L'analyse des données a dégagé des résultats permettant une représentation des relations causales entre les problèmes du mode de contrôle des entreprises publiques d'une part et certaines composantes de la performance d'autre part. Ainsi nous avons pu chiffrer et quantifier les phénomènes et les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer grâce aux méthodes quantitatives d'analyse des données que nous avons utilisé à travers le logiciel SPSS version 17 (l'analyse descriptive, l'analyse des composantes multiples, le test de khi-deux).

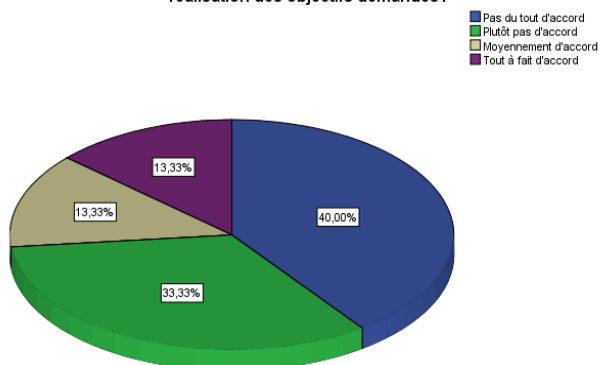
6. Résultat de l'enquête :

- **H1 : Le mode de contrôle de l'entreprise publique impacte le niveau d'efficacité et d'efficience :** selon l'analyse descriptive, pour une majorité de 73,3%, le contrôle doit s'étaler sur l'ensemble des fonctions dans leurs entreprises publiques pour une meilleure réalisation des objectifs (efficacité) alors que 60% estiment que le contrôle appliqué dans leurs entreprises n'aide pas à la réalisation des objectifs fixés.

Concernant l'efficience qui stipule l'optimisation des ressources utilisés pour l'atteinte des objectifs fixés, elle se base sur la reddition des comptes et l'évaluation des couts, l'ACM nous a dévoilé une corrélation de 0,58 entre la mesure des quantités produites par rapport aux facteurs de production et l'importance du contrôle de gestion dans l'entreprise publique, ce qui nous révèle la relation existante entre le contrôle de gestion et l'exigence de mesure des quantités produites par rapport au facteurs de production (efficience). Ainsi il est primordial d'inclure le contrôle de gestion dans le mode de contrôle de l'entreprise publique afin qu'elle devienne plus efficiente.

Figure N°1 : La relation du mode de contrôle de l'entreprise publique avec l'efficience

Jugez vous que le type de contrôle appliqué à l'entreprise publique aide à la réalisation des objectifs demandés?



Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

- **H2 : La bureaucratie qui émane du contrôle public dégrade la fluidité des autres contrôles au sein de l'entreprise publique :** La bureaucratie qui est une traduction du contrôle public et qui encourage l'application du contrôle a priori au détriment des autres types de contrôle affecte la fluidité du contrôle global au sein de l'entreprise publique. En effet, une corrélation de 0,44 existe entre la dominance du contrôle à priori et l'exigence de l'amélioration de la productivité par le contrôle.

Tableau N° 1 : Test du Khi-deux Bureaucratie / Fluidité du contrôle

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,625 ^a	9	,014
Rapport de vraisemblance	21,327	9	,011
Nombre d'observations valides	15		

Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

Une autre corrélation de 0,54 entre le niveau d'application du contrôle à priori et l'impact de l'appartenance étatique sur la fluidité du contrôle nous montre que l'État fait primer le contrôle a priori sur les autres types de contrôle ce qui empêche l'entreprise publique d'avoir une fluidité de contrôle.

Figure N° 2 : L'impact de la bureaucratie sur la fluidité du contrôle

La bureaucratie impacte t-elle la fluidité du contrôle de votre établissement ?

■ Plutôt pas d'accord
■ Moyennement d'accord
■ Plutôt d'accord
■ Tout à fait d'accord

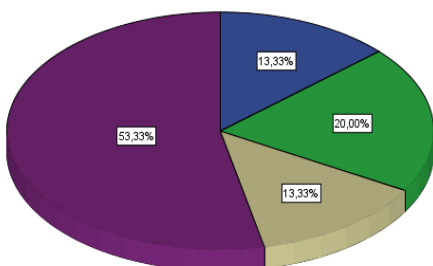
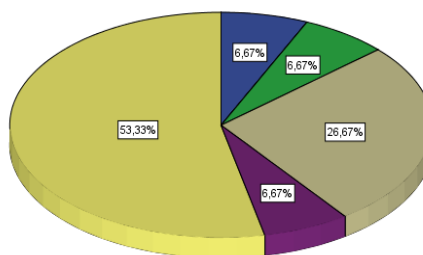


Figure N°3 : L'impact de l'appartenance étatique sur la fluidité du contrôle

La fluidité du contrôle est-elle affectée par l'appartenance publique de votre établissement ?

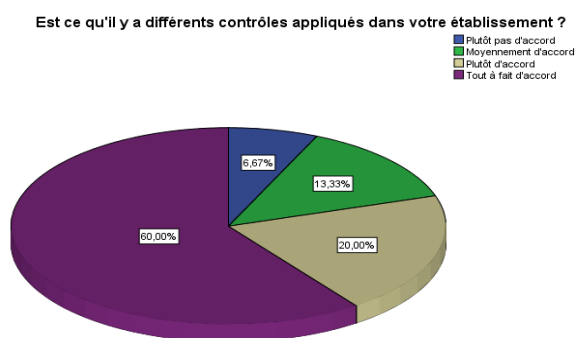
■ Pas du tout affectée
■ Plutôt pas affectée
■ Moyennement affectée
■ Plutôt affectée
■ Tout à fait affectée



Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

- **H3 : Le contrôle au sein de l'entreprise publique est superposé :** Selon l'analyse descriptive, plus de 60% des répondants sont tout à fait d'accord sur le fait qu'il y a plusieurs contrôles appliqués à leurs entreprises publiques. Ceci montre qu'il existe des lacunes et des problèmes aux sein des entreprises publiques auxquels l'État essaie d'y mettre des limites à travers la superposition de différents contrôles sans pour autant avoir une combinaison efficace.

Figure N°4 : La superposition des contrôles dans l'entreprise publique marocaine



Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

Pour la question de la superposition des contrôles au sein des entreprises publiques et son impact sur la gestion qui est un principe majeur de la gouvernance, 66,6% sont tout à fait d'accord sur le fait que la superposition des contrôles est un handicap à la fluidité de la gestion et ainsi à la bonne gouvernance tandis que 20% sont moyennement d'accord là-dessus. Ainsi, le fait d'utiliser plusieurs contrôles superposés l'un sur l'autre sur certains éléments et négliger le contrôle sur d'autres éléments affecte le fonctionnement de l'entreprise publique et ainsi sa performance.

Dans le même sens, l'ACM a permis de mesurer une corrélation de 0,53 entre l'existence de différents contrôles dans l'entreprise publique et la productivité qui révèle la relation étroite entre ces deux éléments. Et une corrélation de 0,73 existe entre l'amélioration de la productivité par le contrôle et l'impact de la superposition des contrôles sur la gestion de l'entreprise publique.

Le test de khi-deux a prouvé avec un $p=0,018$ qu'il y a une relation de dépendance entre la productivité et le problème de multitude et superposition des contrôles dans l'entreprise publique.

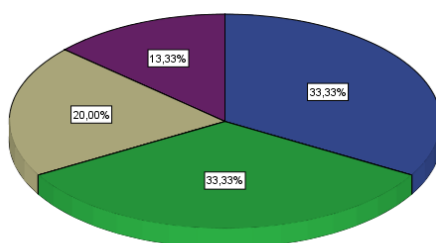
- **H4 : Le contrôle public et plus particulièrement le contrôle à priori domine sur le mode de contrôle global de l'entreprise publique :** à l'unanimité, les répondants affirment

que le mode de contrôle de leur entreprise publique est dominé par le contrôle public, à travers le contrôle a priori qui est un contrôle de régularité et de suivi des procédures. Suivi par le contrôle de la cour des comptes et des ministères de tutelle. Par contre, 66,7% des répondants affirment que le contrôle financier de la cour des comptes n'influence pas négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise publique. Et 53,3% estiment que le contrôle a priori est plutôt important au sein de l'entreprise publique.

Figure N°5 : La dominance du contrôle à priori sur le mode de contrôle de l'entreprise publique marocaine

Le contrôle à caractère public (cour des comptes - ministère de tutelle) appliqué au sein de votre entité influence-t-il négativement la réalisation des objectifs ?

■ Plutôt pas d'accord
■ Moyennement d'accord
■ Plutôt d'accord
■ Tout à fait d'accord



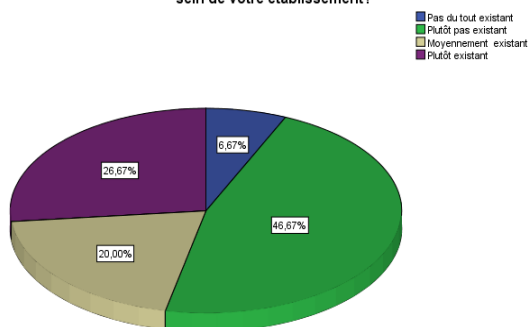
Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

- **H5 : La bureaucratie qui émane du contrôle public appliqué à l'entreprise publique affecte la productivité :** L'ACM nous dévoile une corrélation de 0,63 entre le contrôle qui règne dans l'entreprise publique et l'exigence de productivité pour une meilleure réalisation des objectifs socio-économiques. En effet, la dominance de la bureaucratie impacte la productivité du facteur humain qui est l'un des facteurs clés de la réalisation des objectifs socio-économiques. L'ACM nous montre à travers une corrélation de 0,84 que la bureaucratie et le contrôle public qui ont découlé et qui affecte la satisfaction au travail ont un impact important sur la productivité. Ainsi le contrôle public impacte la satisfaction au travail et par conséquent le niveau de productivité du personnel. Pour ce qui est du test de khi-deux, un $p=0.012 < 0.05$ nous prouve la relation de dépendance entre la productivité lors de la réalisation des objectifs socio-économiques et le mode de contrôle dominé par le contrôle a priori au sein de l'entreprise publique.

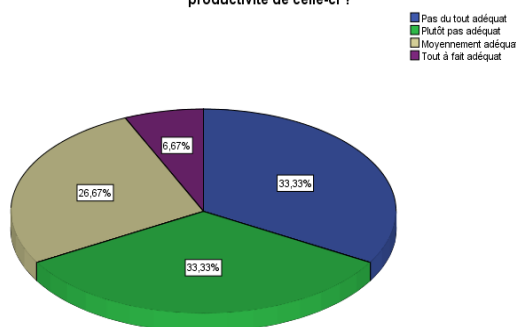
Figure N°6 : L'impact de la bureaucratie sur la productivité dans l'entreprise publique

Figure N°7 : L'impact du mode de contrôle de l'entreprise publique marocaine sur la

Existe-t-il un contrôle spécifique de productivité pour chaque fonction/service au sein de votre établissement?



Le contrôle exercé sur votre établissement est-il adéquat pour l'amélioration de la productivité de celle-ci ?



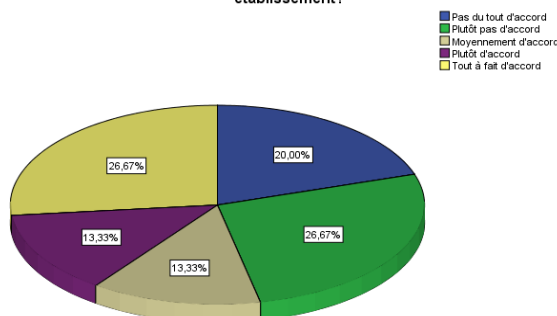
Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

- **H6 : Le manque de contrôle de gestion affecte l'efficacité de l'entreprise publique :** L'importance du contrôle de gestion est incontestable pour une bonne gouvernance de l'entreprise, Or, Pour notre échantillon d'entreprises publiques, 53% des répondants affirment que le contrôle de gestion n'est pas intégré dans la gestion de leurs entreprises, et 20% affirment qu'il est moyennement intégré.

L'ACM nous révèle une corrélation de 0,58 entre le degré d'efficacité et l'importance du contrôle de gestion dans l'entreprise publique, ainsi qu'une corrélation de 0,78 entre l'amélioration de la productivité par le contrôle et l'existence ou non du contrôle de gestion dans leurs entreprises publiques, ce qui prouve l'importance de ce type de contrôle pour une meilleure productivité et efficacité.

Figure N°8 : Le problème de gaspillage des ressources dans l'entreprise publique marocaine

Le gaspillage des ressources est-il un problème courant dans votre établissement?



Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

- **H7 : Le manque de contrôle de gestion affecte la maîtrise des coûts, la rentabilité et l'autonomie de l'entreprise publique :** A l'unanimité, les répondants sont conscients et d'accord sur l'importance de l'application du contrôle de gestion aux entreprises publiques marocaines afin d'avoir une meilleure autonomie et indépendance budgétaire vis-à-vis de l'État. L'ACM fournit une corrélation de 0,78 entre l'amélioration de la productivité par le contrôle et l'existence ou non du contrôle de gestion dans leurs entreprises publiques, ce qui prouve l'importance de ce type de contrôle pour une meilleure productivité et efficacité et ainsi un gain en rentabilité qui se répercutera sur l'autonomie.

Mais également, l'ACM nous révèle que, à une corrélation de 0,91 le gaspillage des ressources à une relation avec l'évaluation des coûts comme pratique courante ou non dans l'entreprise publique. Et ceci passe principalement par un contrôle efficace. Une autre corrélation de 0,51 entre le manque de contrôle de gestion et le problème de gaspillage des ressources prouve l'importance de l'application du contrôle de gestion comme moyen d'aboutir à la rentabilité et l'autonomie budgétaire de l'entreprise publique.

Tableau 2 : Test du Khi-deux Gaspillage des ressources/ Méthodes d'évaluation des coûts

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	33,375 ^a	12	,001
Rapport de vraisemblance	31,876	12	,001
Nombre d'observations valides	15		

Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

- **H8 : La bureaucratie qui découle du contrôle public de l'entreprise publique affecte la satisfaction au travail et le climat de travail :** Pour ce qui est de l'impact de la bureaucratie sur la satisfaction au travail, 66,67% affirment que c'est un élément qui limite la satisfaction au travail. L'ACM accentue ce résultat en fournissant un $p = 0,016$ qui prouve l'existence d'une relation de dépendance entre la bureaucratie au sein de l'entreprise publique, la satisfaction au travail ainsi que la réalisation des objectifs socio-économiques (efficacité). Selon la théorie sur l'impact de la bureaucratie au sein des entreprises publiques, celle-ci affecte la prise d'initiative qui est très importante pour les entreprises industrielles et commerciales.

Dans le cadre de notre enquête, tous les répondants estiment que la liberté d'action et la prise d'initiative sont importantes pour eux afin d'être satisfaits au travail.

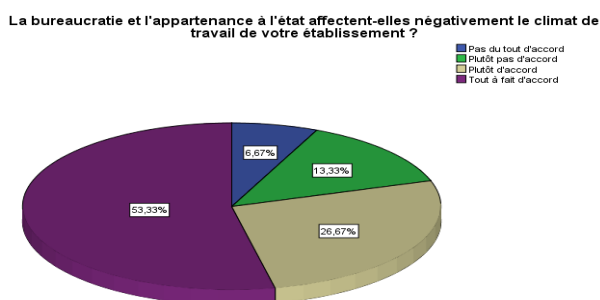
Tableau 3 : Tests du Khi-deux Niveau de bureaucratie/Satisfaction au travail

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,278 ^a	9	,016
Rapport de vraisemblance	20,190	9	,017
Nombre d'observations valides	15		

Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

Le contrôle appliqué par la GRH des entreprises publiques doit être un contrôle incitatif vers la productivité, cependant, l'ACM nous révèle une dépendance de $p=0,01$ entre la productivité du personnel et la politique de la GRH en matière d'incitations/sanctions et évaluation.

Figure N°9 : L'impact de la bureaucratie sur le climat de travail dans l'entreprise publique Marocaine



Source : Travail d'Ouchni et Markaoui

7. Interprétation des résultats :

Selon l'étude que nous avons menée auprès des entreprises publiques marocaines de notre échantillon, les dysfonctionnements qui touchent le mode de contrôle et qui ont été analysés dans l'Étude théorique existent dans la réalité.

Commençons par **la dominance du contrôle a priori**. Malgré le fait que « l'État a modifié peu à peu son système de contrôle pour l'adapter au contrôle économique de la gestion de ces entreprises afin de se rapprocher d'une certaine logique économique » (Poyet 2002), les résultats de notre étude empirique prouvent que la prédominance du contrôle public sous forme de contrôle a priori règne toujours.

Selon l'analyse des données et les entretiens au sein de la Cour des Comptes et la DEPP, Le

nombre d'entreprises publiques soumises aux différents types de contrôle n'a pas significativement évolué depuis l'entrée en vigueur de la loi n°69-00 en 2003 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes. A quelques exceptions près, les entreprises publiques catégorisées dans un type de contrôle y sont restées. Le contrôle a priori, axé sur la vérification de la régularité des actes de gestion courante, reste prédominant.

Afin 2015, le nombre d'entreprise publique encore soumises au contrôle préalable (a priori) est beaucoup plus important que celui des entreprises publiques soumises au contrôle d'accompagnement. Conscient des limites de la loi n°69-00 susmentionnée, le ministère de l'économie et des finances a préparé un projet de loi de 2022 ayant des objectifs majeurs : le renforcement de la gouvernance, l'autonomie, la diminution des subventions et la refonte du contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques afin de le généraliser à tous les entreprises publiques le plutôt possible, le but étant de diminuer la dominance du contrôle a priori jugé inefficace.

Ceci dit, le contrôle a priori domine malgré la conscience de ses limites. Selon (Chenot , 1955), « le contrôle a priori et les décisions qui en découlent que l'entreprise publique exécute après un semblant de séance du conseil administratif sont souvent prises à la hâte, et leurs défaillances sont généralement révélées par le contrôle a posteriori. » Dans ce cas-là, « les sanctions suite aux dysfonctionnements révélés ne sont pas toujours entreprises et lorsqu'elles le sont, elles restent inefficaces » (Chenot, 1955).

En, effet, les imperfections de ce type de contrôle axé sur la régularité des procédures ne prend pas en considération l'importance de la performance comme but ultime, et ce, en négligeant ses items les plus importants tel que l'efficacité, l'efficacité, la productivité, la maîtrise des coûts, la rentabilité et la satisfaction au travail.

D'un autre côté, comme a souligné (Lorino, 1999), la stabilité et le contrôle par la ressource favorisent un contrôle a priori, à travers l'assignation de moyens budgétaires. Ce contrôle a priori devient paradoxalement une absence de contrôle, lorsque la stabilité est telle qu'on fait l'impasse sur le contrôle a posteriori des résultats réels. L'assignation de moyens est censée déterminer a priori de manière quasi-automatique les résultats futurs. Elle devient alors un quasi-chèque en blanc.

L'absence, fréquente dans le secteur public, de tout bouclage effectif et rigoureux entre budget (ressources prévisionnelles), comptabilité (ressources réelles), comparaison (évaluation des

écarts) et correction illustre cette faiblesse du contrôle. De ce fait, toute la culture de gestion se centre sur le respect des enveloppes de ressources assignées a priori, avec une moindre préoccupation pour les résultats, l'efficacité et la productivité, la satisfaction se mesurant par rapport à une définition a priori et stable du service à rendre, la préoccupation de qualité (la valeur) n'est pas absente, mais elle prend souvent la forme d'une préoccupation de conformité (conformité à une norme technique) plutôt que de satisfaction directement exprimée par l'utilisateur. Pour résumer, sans aucun intérêt pour la performance socio-économique de l'entreprise publique.

Dans ce sens, il est nécessaire aux entreprises publiques de mettre en place un contrôle a posteriori axé sur l'appréciation des performances et des résultats ainsi que l'évaluation des risques.

Le second dysfonctionnement qui touche le contrôle de l'entreprise publique est **la superposition des contrôles** :

Le cadre institutionnel des entreprises publiques est déterminé par le cadre juridique. Dans la majorité des entreprises publiques, on retrouve une structure juridique à capital-actions avec un seul actionnaire, le gouvernement, qui exerce différents contrôles ; il nomme les administrateurs, approuve les règlements généraux des sociétés et les plans de développement ; il a un pouvoir de directive par l'intermédiaire du ministre de tutelle et exerce le contrôle sur les conditions de travail des personnels et sur certains actes importants de la gestion financière. Ainsi, l'entreprise publique marocaine est sujet à plusieurs contrôles issus de différentes sources publiques et gouvernementales (les ministères de tutelles, le ministère des finances, la Cour des Comptes, la DEPP qui effectue un contrôle appelé « d'accompagnement » sauf que c'est un contrôle de régularité et non de performance.) Et souvent, tous des contrôles préalables, publics qui accentuent le degré de bureaucratie dans ces entités.

Les contrôles de l'entreprise publique marocaine, au lieu d'être complémentaires, sont généralement, encombrants, superposés, répétitifs, ce qui limite l'efficacité et la productivité (comme il a été démontré par les résultats relatifs à l'hypothèse 3), mais aussi handicapent la gestion par des procédures bureaucratiques pesantes, affectant ainsi le degré de réalisation des objectifs, et la fluidité du contrôle interne, sans pour autant, maîtriser les problèmes dont souffrent ces organismes.

Parmi les impacts de la dominance du contrôle public et la superposition des contrôles figure **la bureaucratie** qui régnent dans une entreprise publique comme il est prouvé dans l'étude

empirique. Celle-ci a montré que la bureaucratie affecte la fluidité du contrôle interne de l'entreprise publique marocaine, mais aussi, la gestion et la satisfaction au travail du personnel ce qui se répercute sur le degré de réalisation des objectifs.

En effet, la bureaucratie est une autre forme d'handicap dont souffre l'entreprise publique mais pour l'État elle est considérée comme une forme de contrôle.

Le troisième dysfonctionnement est **le manque de contrôle de gestion au sein des entreprise publique :**

Le contrôle de gestion est issu du contrôle interne. L'accroissement du contrôle interne de l'entreprise publique est directement lié à la nécessité de compétitivité de l'entreprise. Comme il a été mentionné par Poyet (2001), le contrôle de gestion ou de pilotage est mis en place par la direction de l'entreprise publique dans un souci d'efficacité économique. Mais aussi de pratiquer des études comparatives qui permettent d'ajouter à la concurrence réelle la concurrence comparative. Or, force est de constater que rare sont les entreprises publiques marocaines qui utilisent le contrôle de gestion, (53% des répondants affirment que les outils de contrôle de gestion ne sont pas utilisés et 20% affirment qu'ils sont moyennement utilisés). Ce constat est flagrant, inimaginable pour une entreprise privée d'une taille et envergure identiques à celles des entreprises publiques.

Cependant, la loi n'exige aucunement l'application du contrôle de gestion au sein de ces entités, et leur nature monopolistique accentue ce fait dans la mesure où le marché concurrentiel et ses règlements et obligations n'ont pas de valeur pour ce type d'organisme.

Pour conclure, le contrôle est un pilier de bon fonctionnement de tout organisme, et il ne peut exister de bonne gouvernance sans un contrôle efficace. Une anomalie dans ce pilier est susceptible d'effondrer l'ensemble de l'édifice. Pour le cas de l'entreprise publique, le contrôle unit l'État à l'entité et définit le genre de lien que le gouvernement souhaite entretenir avec elle. Or, le côté public et la large responsabilité que constitue la gestion d'un patrimoine aussi important qu'éparpillé, domine cette relation et engendre d'importants dysfonctionnements et déficiences. La combinaison de ces dysfonctionnements du contrôle (superposition des contrôles, dominance du contrôle public, degré important de bureaucratie et manque de contrôle de gestion) affaiblie, cette entité, la rend vulnérable, et l'empêche de réaliser la performance socio-économique.

Pour y remédier, la Cour des Comptes propose de renforcer le contrôle financier. Celui-ci a pour objet de restreindre les gaspillages, les dilapidations ou les erreurs de gestion. Il sera aussi

intéressant de renforcer le contrôle interne (qui est une nécessité de compétitivité) et ce à travers la mise en place d'un système de contrôle de gestion ou de pilotage afin d'aboutir à plus d'efficacité économique.

Cependant, ce contrôle interne (qui vise le côté économique principalement) doit être complété par un contrôle externe (qui défend l'intérêt général). Ce contrôle externe ne doit pas être à 100% public, superposé et a priori. Les entreprises publiques devraient être soumises à un contrôle a posteriori axé sur l'appréciation des performances et des résultats et l'évaluation des risques.

Et pour ce qui est de la DEPP, La Cour des Comptes lui suggère un désengagement du contrôle préalable permettant ainsi à cette direction de se redéployer plus efficacement vers des fonctions de surveillance et de gestion active du portefeuille public. Elle pourrait ainsi concentrer ses prérogatives sur les entreprises publiques les plus importantes selon une logique privilégiant l'appréciation des performances, la prévention des risques et l'évaluation des résultats à travers la réorientation du contrôle financier vers l'appréciation des performances et la prévention des risques.

Conclusion

Les résultats de notre étude confirment et expliquent les recommandations du projet de la loi de finance de 2022 qui exige l'accélération de la réforme du contrôle des entreprises publiques marocaines et ce dans le cadre de la loi 50-21. Celle-ci stipule qu'un nouveau dispositif de contrôle sera institué pour améliorer l'efficacité du contrôle financier de l'État, et ce, dans le respect des principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, de la préservation de l'autonomie des entreprises publiques et de la gestion axée sur les résultats.

Cependant, il est recommandé de mettre en place une exigence d'application par les entreprises publiques marocaines du contrôle de gestion qui est un outil incontournable à la bonne gestion de toute entité économique et qui été négligé par les recommandations du projet de la loi de finance de 2022. Plus particulièrement le contrôle de gestion socio-économique qui s'intéresse au volet économique et social de l'entreprise et qui est le plus adapté aux caractéristiques de l'entreprise publique. Ainsi que l'élaboration des tableaux de bord spécifiques avec des indicateurs de performance économiques et sociaux.

Il est recommandé également d'améliorer la transparence au sein de l'entreprise publique, qui est la base d'un bon contrôle (a priori, a posteriori, financier, de gestion...). Des actions radicales doivent être entretenues pour limiter l'opacité informationnelle dans cette entité.

Concernant la superposition des contrôles, on peut dire que plus que le renforcement, l'allégement ou la refonte du contrôle de l'entreprise publique, il s'agit dorénavant d'opter pour une meilleure articulation des contrôles existants et une clarification des rôles de l'État. Le contrôle de l'entreprise publique est donc une affaire de dosage à orchestrer sagement et de façon coordonnée : Rechercher l'équilibre dans la conception du mode de contrôle adapté à chaque entreprise publique, mais aussi à chaque situation et opération. Le but étant qu'il ne soit ni trop, ni pas assez, car, soit il pourrait devenir un facteur perturbateur, soit déclencheur (par son absence) d'éventuels dysfonctionnements.

Parallèlement, le renforcement du contrôle de l'entreprise publique marocaine ne veut pas dire davantage de restriction de son autonomie mais plutôt une application de contrôle plus fort et plus adapté aux problèmes de l'entreprise en question, qui permet d'atteindre les objectifs d'intégrité des deniers publics. Ce qui est considéré comme une mission fondatrice et permanente pour le contrôle afin qu'il soit un outil principal du processus d'accomplissement de la mission publique qui est le service public. Mais aussi la mission économique qui est basée sur la productivité, l'autonomie, l'efficacité à travers la rationalisation des charges de l'entreprise publique et l'efficacité de ses documents et informations publiés.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre H. et Paquerot M. (2000), Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, N° 2, p. 5-29.
- Bazex M. (2004) L'Etat, simple actionnaire ? in : La sécurité financière et l'Etat, L'Harmattan, 2004
- Cartier- Bresson A.(2010) . L'Etat actionnaire /LGDJ Lextenso éditions, bibliothèque de droit public
- Chenot B. (1955), Les paradoxes de l'entreprise publique Revue française de science politique, Volume 5 Numéro 4 pp. 725-735
http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1955_num_5_4_402635
- Chevalier et Loschak D. (1982), Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française. Revue française d'administration publique, n° 24, octobre-décembre 1982, pp. 679 sq.
- Chemlal M. Anouar H. Sayad H. (2017), Le contrôle de gestion de l'entreprise publique marocaine : Pour quelle performance quelle gouvernance ? Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°17, juillet-décembre. p.486-506
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/349983.pdf>
- Delion A. (1984) Le contrôle des entreprises publiques, Cahiers Français n°. 214 (Janvier-Février 1984)
- Delion A.(2003), Le droit des entreprises et les participations publiques, Paris, LGDJ, 2003, pp. 150 s. et 170 s.
- Delvolvé P. (1985) Service public et libertés publiques, RFDA.
- Durupti M. (1995), Faut-il réaménager le contrôle de l'Etat sur l'entreprise publique? AJDA, N°1
- Durupti M. (1986), Les entreprises publiques, Rôle économique, cadre juridique. Paris, Themis, Presses universitaires de France.
- El Ataoui Z. et Filali. S (2020)«Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics Cas de la RADEEL », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 729– 745Fiquet (1998), Vers une réconciliation entre l'Europe et les services publics : l'exemple de l'électricité. N°11 novembre 1998
- Gaudemet P.M. (1972), Le contrôle financier des entreprises publiques. Revue de Droit Public et de Science Politique, pp. 277- 301).
- Honoré L. (2006), Déviance et contrôle des comportements, Revue Finance-contrôle-stratégie, vol. 9, n° 2. P. 63-87

- Jensen M.C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, vol. 3, p. 305-360
- Kosnik RD. (1987), Greenmail, a Study of Board Performance in Corporate Governance . Administratae Science Quality, n° 32, p. 163-185.
- Lescuyer G.(1962), Le controle de l'Etat sur les entreprises publiques nationalisées. Revue économique /13-1/ pp. 149-150
- Loulid A. (2019). Les mécanismes de contrôle pour une gouvernance actionnariale des entreprises. La revue marocaine de contrôle de gestion. N° 8. Revues IMIST.
<https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/issue/view/1094>
- Lorino P (1999), A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. In: Politiques et management public, vol. 17, n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et avec le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Aix-en-Provence - 28/29 mai 1998 - Tome 1 - A la recherche de la performance publique. pp. 21-34.
- Martin J.P (1963), Inspection et contrôle, (conclusion des journées d'étude du 26 et 27 mars), La revue administrative, P.U.F, n°133.
- Ouchi W. (1979). A conceptual framework for the design organizational control systems », Management Science, vol. 25, p. 833-848
- Poyet M. (2001) Le contrôle de l'entreprise publique essai sur le cas français. Thèse de doctorat soutenue le 10 mai 2001 Université Saint-Etienne Faculté de droit
- Poyet M. (2002). Quel contrôle pour l'entreprise publique ? La Revue administrative. 55e Année, No. 328 (juillet – aout 2002) pp. 382-388. Presses Universitaires de France
- Poyet M. (2003). Collectivités territoriales : l'entreprise privée à intérêt public : un concept original plein d'avenir. La revue administrative 56^e année, N°334, pp.412-415. Presses universitaires de France
- Talbi A. (2008) , Réforme et gouvernance des entreprises publiques au Maroc ,Revue Marocaine d'Audit et de Développement, n°25
- Vezinat, N. (2019). L'entreprise publique : un statut fragilisé ou protecteur ? Missions de service public et rapport à l'État de l'entreprise La Poste. *Droit et société*, 103, 669-689.
<https://doi.org/10.3917/drs1.103.0669>
- Rapport de la cour des comptes « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance » Juin 2016.
- Projet de loi de finance 2022 ; Rapport sur les établissements et entreprises publiques.