

La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration du pilotage stratégique des participations de l'État selon les dispositions de la loi n° 82-20 : une analyse théorique

The contribution of management control to improving the strategic management of state holdings in accordance with the provisions of Law No. 82-20: a theoretical analysis

Omar BENOTMAN, (Doctorant)

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME, Ecole Supérieure de Technologie, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Hamid AMIFI, (Enseignant chercheur)

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME, ENSET de Mohammedia, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Abdenassar EL-FIGHA, (Enseignant chercheur)

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME, ENSET de Mohammedia, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de Technologie (EST) Route d'El-Jadida, KM 7, CASABLANCA, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENOTMAN, O., AMIFI, H., & EL-FIGHA, A. (2025). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration du pilotage stratégique des participations de l'État selon les dispositions de la loi n° 82-20 : une analyse théorique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(13), 220–246. https://doi.org/10.5281/zenodo.17924500
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28/10/2025

Accepted: 14/12/2025

La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration du pilotage stratégique des participations de l'État selon les dispositions de la loi n° 82-20 : une analyse théorique.

Résumé :

La gestion des participations de l'État dans les entreprises et administrations publiques (EEP) est un enjeu vital pour l'efficacité et la clarté de l'intervention publique. De ce fait, le pilotage stratégique de la performance de ces entités semble être un enjeu déterminant pour les pouvoirs publics. Pour ce faire, l'État avait lancé un vaste chantier de réforme du secteur public. L'objectif est d'instaurer un dispositif de pilotage des participations de l'État dans ces entités publiques.

D'un autre côté, en tant qu'outil de pilotage stratégique, le contrôle de gestion pourrait être crucial pour optimiser la supervision stratégique de ces investissements. La promulgation de la loi n° 82-20 instaure de nouvelles dispositions qui pourront renforcer le contrôle, promouvoir le bon usage des ressources publiques. L'objet de la présente étude est d'examiner, en se basant sur une revue exploratoire existante, comment le contrôle de gestion, à travers les dispositifs de la loi n° 82-20, pourrait-il contribuer à un pilotage stratégique des participations de l'État ? La réponse à cette question semble devoir passer, tout d'abord, par une délimitation conceptuelle des notions de contrôle, de gestion, du pilotage stratégique et de participations de l'État. Ensuite, l'étude présentera une revue de littérature approfondie à propos du contrôle de gestion et ses interactions avec le pilotage stratégique. Cette recherche se propose de mettre en exergue les interactions entre le contrôle de gestion, le pilotage stratégique de la performance, et la gouvernance des participations de l'État dans le contexte marocain. Elle relève aussi les avantages de la mise en œuvre d'un tel système dans le pilotage de la performance ainsi que le renforcement de la bonne gouvernance dans les EEP.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Pilotage stratégique, Participations de l'État, Entreprises et Établissements publics, La Loi n°82-20.

JEL Classification : Z18.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

The management of State shareholdings in Public Institutions and Enterprises (PIEs) is a critical issue for ensuring the efficiency and transparency of public intervention. Consequently, the strategic steering of performance within these entities is considered a decisive challenge for public authorities. To address this, the State has initiated a major public sector reform project. The primary objective is to establish a robust system for governing the State's holdings in these public bodies.

As a strategic governance tool, management control is seen as essential for optimizing the strategic oversight of these public investments. The enactment of Law No. 82-20 introduces new provisions specifically designed to strengthen control and promote the sound and effective use of public resources.

The purpose of this study is therefore to examine, drawing upon an existing scoping review, how performance management—leveraging the mechanisms established by Law No. 82-20—act as a key catalyst for the strategic shaping and monitoring of the State's equity portfolio? To answer this question, the research must first establish a conceptual definition of the key terms: management control, strategic steering, and State holdings. Following this, the study will present an in-depth review of existing literature regarding management control and its interplay with strategic steering.

Ultimately, this research aims to highlight the links between management control, strategic performance steering, and the governance of State holdings within the Moroccan context. It will also emphasize the advantages of implementing such a system for enhancing performance management and reinforcing sound governance practices across PIEs.

Mots clefs: Management Control, Strategic Steering, State Shareholdings, State-Owned Enterprises (SOEs), Law No. 82-20.

Classification JEL: Z18

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de Suivi des performances des Établissements et Entreprises Publics (ANGSPE) a organisé, le lundi 7 octobre 2024, une importante réunion à Rabat. Cet événement a rassemblé plus de 200 responsables des 57 établissements et entreprises publics (EEP) relevant de son périmètre. À cette occasion, l'Agence a annoncé le lancement d'un projet ambitieux visant à mesurer et piloter la performance d'entités relevant de son périmètre. Cette initiative marque une étape déterminante dans la mise en œuvre de la réforme des établissements et entreprises publics.

À cet effet, et conformément aux Hautes Instructions Royales exprimées par Sa Majesté Le Roi, que Dieu l'assiste, dans ses discours du 29 juillet 2020, à l'occasion de la Fête du Trône, et du 9 octobre 2020 au Parlement, le pilotage stratégique des participations de l'État et le suivi des performances des établissements et entreprises publics (EEP) sont les piliers d'une réforme profonde du secteur des EEP.

L'un des axes principaux de cette réforme, prévue par la loi-cadre n° 50-21, est l'instauration d'un dispositif de pilotage stratégique des participations de l'État dans les établissements et entreprises publics (EEP). L'article 5 de la loi n° 82-20, qui a donné naissance à l'ANGSPE, stipule que l'un des rôles de l'Agence consiste à « surveiller les intérêts patrimoniaux de l'État actionnaire, administrer les participations de l'État et garantir le suivi et l'évaluation des résultats des établissements et sociétés publics ».

La loi n° 82-20 semble apporter plusieurs contributions significatives au domaine de la réforme des EEP. Ainsi, le texte juridique vise, d'une part, à améliorer la gestion des participations de l'État en mettant en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des performances des établissements et entreprises publics (EEP), et d'instaurer des mécanismes renforçant la bonne gouvernance de ces entités, de l'autre part. De même, en veillant à ce que les objectifs stratégiques soient alignés avec les intérêts patrimoniaux de l'État, la loi introduit des dispositifs pour optimiser les performances et moderniser les structures de la gouvernance des EEP. Sur le plan de la transparence et la modernité, la loi encourage la transparence et la responsabilité dans la gestion des participations de l'État, via l'établissement et le suivi des critères clairs pour l'évaluation des performances des EEP. Dans le même ordre d'idée, et pour moderniser et améliorer l'efficacité de ces entités, la loi a mis en place des structures et des processus modernes de gestion (contrats de performance, transformation en SA, un dispositif de contrôle modernisé, conseils d'administration renforcés...etc.). L'objectif de l'État semble être le renforcement du pilotage stratégique de ses participations à travers la création d'une entité publique, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, lui permettant d'exercer un tel rôle. Il s'agit, en effet, de l'ANGSPE (l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État). Pour atteindre son objectif, cette nouvelle instance apparaît eue besoin d'un dispositif de gestion lui permettant d'assurer un meilleur pilotage stratégique des participations de l'État. Il s'agit en fait, et par excellence, de l'outil de contrôle de gestion.

Ce dispositif peut jouer un rôle central dans les mécanismes introduits par la loi n° 82-20 pour améliorer le pilotage stratégique des participations de l'État. Cette nouvelle dynamique, souvent désignée par les principes du Nouveau Management Public (NMP) (Hood, 1991, Osborne & Gaebler, 1992), exige que l'action publique soit désormais mesurée, pilotée et optimisée avec la même rigueur que celle de l'organisation privée. Par ailleurs, plusieurs études théoriques et/ou empiriques avaient mis l'accent sur le rôle que pourraient jouer le contrôle de gestion dans le pilotage de la performance et la gouvernance des entités publiques. Ainsi, Nafzaoui & Benfaida, ont analysé, dans un article publié en 2022, le rôle que peut jouer le contrôle de gestion dans le passage d'une gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats stratégiques dans les administrations publiques marocaines. De leur part, El-harchali, Mouna & al (2023), analysent comment le contrôle de gestion pourrait renforcer la gouvernance des EEP marocains,

particulièrement dans le contexte du nouveau modèle centralisé d'État actionnaire porté par l'ANGSPE. Ces deux études et bien que d'autres mettent l'accent sur le rôle du contrôle de gestion (Tableau de bord, indicateurs de performance...etc.) comme levier stratégique essentiel pour renforcer la gouvernance des EEP, réduire les asymétries d'information avec l'État actionnaire (ANGSPE) et garantir l'alignement des actions mises en œuvre sur les priorités stratégiques de l'État.

Grâce à ses outils, le contrôle de gestion peut mesurer l'efficacité et l'efficience des actions entreprises, en s'assurant que les objectifs stratégiques sont atteints (El mouaddine.H et al. 2022). De même, il peut fournir, aussi, des outils de mesure adéquats, des contrats de performance, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité des gestionnaires des EEP (Bassou, A. 2024). Davantage, Il aidera à identifier les opportunités d'optimisation des ressources, en valorisant les actifs et en encourageant le recours à des modes de financement innovants. Cela contribue à une gestion plus efficace et à une meilleure allocation des ressources des EEP (Assou, K., & Chemlal, M. 2024). De ce fait, une question cruciale semble s'imposer : à la lumière des nouvelles exigences de la loi 82-20, comment le dispositif du contrôle de gestion (CDG) pourrait contribuer à l'amélioration du pilotage stratégique des participations de l'État ?

Ce travail de recherche ambitionne d'atteindre les objectifs suivants :

-Établir un état de l'art du concept de pilotage stratégique des participations de l'État en présentant ses composantes essentielles (mesure de la performance et gouvernance des EEP) ainsi que les modèles théoriques qui ont émergé et leur évolution au fil du temps.

-Mettre en lumière les différents apports du contrôle de gestion à l'amélioration du pilotage stratégique des participations de l'État et identifier les indicateurs de mesure correspondants.

- Procéder à un examen détaillé des nouvelles dispositions mises en œuvre par la loi n° 82-20 et leurs impacts sur l'usage du contrôle de gestion comme outil d'amélioration du pilotage stratégique des participations de l'État.

Atteindre ses objectifs semble devoir passer par une présentation du cadre conceptuel de notre recherche (2). Nous mènerons aussi une analyse et discussion à propos des apports de la loi n 82-20 et comment ceux-ci peuvent affecter le contrôle de gestion dans sa relation avec le pilotage stratégique des participations de l'État. Ensuite, nous entreprendrons une exploration approfondie de la revue littérature, appuyée par une présentation des principales recherches précédentes sur le contrôle de gestion dans ses interactions avec le pilotage stratégique (3).

2. Délimitation conceptuelle du cadre de la recherche.

2.1. Le contrôle de gestion : de quoi s'agit-il ?

Depuis son apparition dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines (Loning.H. & Coll., 2013), et développé dans les entreprises européennes au début des années 1970, le contrôle de gestion a suscité l'intérêt de différents chercheurs dans le domaine des sciences de gestion. Il peut ainsi être interprété comme une démarche à travers laquelle les dirigeants s'assurent que les ressources sont acquises et exploitées d'une manière efficace et efficiente en vue d'atteindre les objectifs d'une organisation (Anthony, 1965). Cette définition insiste sur l'importance de la performance et de l'efficacité dans l'exploitation des ressources. Dans le même ordre d'idée, en se concentrant sur l'amélioration constante et l'évaluation des performances comme éléments cruciaux du contrôle de gestion, Schendel et Hofer (1979) mettent l'accent sur le fait que le contrôle de gestion implique d'évaluer les performances des organisations et de définir comment ces dernières peuvent être améliorées.

En approfondissant cette idée, Anthony (1988) complète sa définition originale en caractérisant le contrôle de gestion comme le mécanisme par lequel les dirigeants orientent d'autres acteurs de l'organisation pour appliquer les stratégies de l'organisation. Cet aspect d'influence est essentiel pour garantir que les actions des acteurs sont en accord avec les objectifs stratégiques de l'entité.

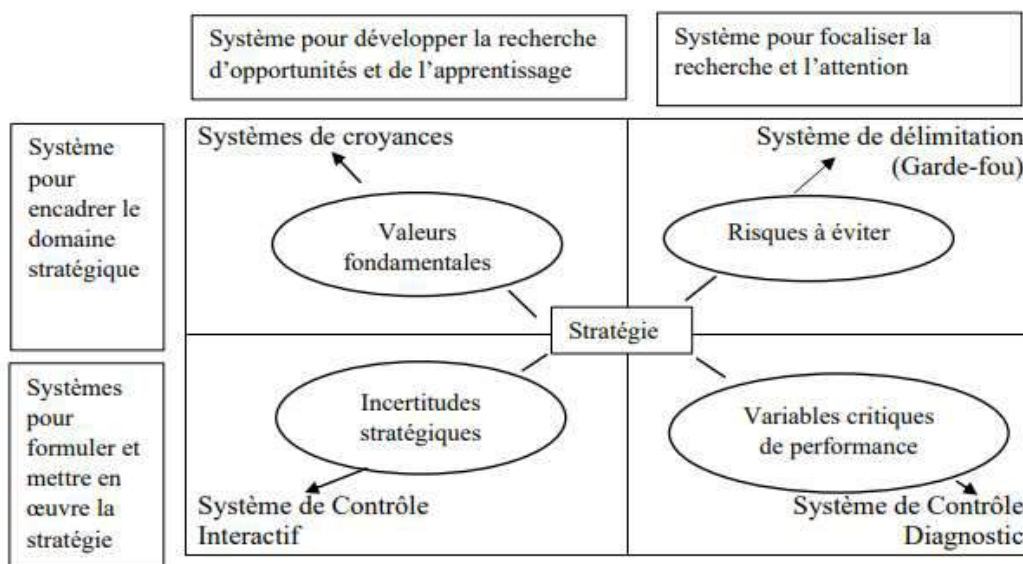
À cet effet, le contrôle de gestion apparaît un véritable système de pilotage stratégique de l'organisation (Labourier R., 1967)

De plus, le contrôle de gestion peut être perçu comme un instrument essentiel pour piloter les actions des intervenants et la gestion des ressources au sein d'une structure. Ainsi, il est perçu comme un moyen d'orientation des comportements des individus, faisant appel à la relation entre les résultats et les moyens requis pour les réaliser. (Berry 1994, Langfield-Smith et Pesqueux, 1997). Pour Grenier (1990) : « Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'organisation, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacé des actions et des moyens pour atteindre les objectifs ».

Par ailleurs, R. Simons (1995) souligne l'importance des processus et des procédures axées sur l'information que les gestionnaires emploient pour préserver ou changer certaines configurations des activités de l'organisation. Cette méthode met en évidence le rôle crucial de l'information et des processus dans le contrôle de la gestion. De plus, il a distingué quatre leviers de contrôle (**Figure 1**) qui sont complémentaires et font un système au sein d'un dispositif global de contrôle de gestion (OUAHRAOUI, 2015) :

- Les systèmes de croyances qui sont constitués par des valeurs organisationnelles qui doivent être communiquées et renforcées d'une manière formelle par les dirigeants afin de pouvoir avancer par les buts organisationnels avec une orientation commune ;
- Les systèmes de délimitation qui mettent le point sur les choses qui présentent des risques et que les dirigeants doivent éviter ;
- Les systèmes de contrôle diagnostic ou cybernétiques, qui présentent la forme classique du contrôle de gestion basée sur la comparaison des résultats et objectifs pour corriger les écarts. Ils portent sur la maîtrise des facteurs clés de performance ;
- Les systèmes de contrôle interactif focalisés sur les incertitudes stratégiques ; Ils visent la recherche des nouvelles stratégies.

Figure 1. Les leviers de contrôle (adapté de Simons, 1995)



Source : Oubba & Akrich, 2018 (Simons, 1995, p. 157)

En outre, le contrôle de gestion peut être perçu comme la procédure par laquelle les dirigeants veillent à ce que les ressources soient acquises et exploitées avec efficacité, efficacité et pertinence, en accord avec les objectifs de l'organisation, et que les actions sont alignées sur la

stratégie établie (Gervais 1996). Cette définition comprend les aspects de pertinence et de comportement stratégique.

Quant à Abernethy et Chua (1996), ils ont souligné l'importance de la sélection des mécanismes de contrôle par les gestionnaires pour promouvoir un comportement en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Cette vision souligne l'importance de combiner et d'utiliser les mécanismes de contrôle pour atteindre les objectifs de l'organisation. D'ailleurs, d'après Giraud F et al, (2005), la fonction première du contrôle de gestion n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais de piloter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

De surcroît, Burlaud et Simon (1997) caractérisent le contrôle de gestion comme un mécanisme de modulation des comportements humains dans l'exercice de leur métier au sein d'une organisation. Cette définition souligne l'aspect humain et comportemental du contrôle de gestion. P. Lorino (2001), quant à lui, a souligné l'importance du contrôle de gestion stratégique. Il le considère comme un instrument essentiel pour formuler la stratégie d'une organisation et superviser sa mise en œuvre par tous ses acteurs. Etant donné son rôle central dans la gestion stratégique des organisations, le contrôle de gestion facilite aussi la transition de l'instrumentation vers le pilotage de la performance organisationnelle, il en est l'appareil de pilotage de l'entreprise (A. Benlakouiri.2009)

De plus, Khemakhem (2009) considère le contrôle de gestion comme une démarche visant à garantir une mobilisation constante et efficace des énergies et des ressources pour réaliser les objectifs déjà établis. Cette approche privilégie l'exploitation des ressources et des énergies comme moyen de pilotage stratégique des organisations. Cet aspect semble se manifester aussi dans la définition tirée du décret n° 2-22-580 (2023) relatif à la mise en place du contrôle de gestion au sein des départements ministériels. Dans ce texte, l'article 2 définit le contrôle de gestion comme « un dispositif de pilotage, qui comprend un ensemble de méthodes et outils permettant de vérifier en permanence l'atteinte des objectifs de performance au regard des ressources allouées et en analysant les résultats par rapport aux prévisions ». Ce mécanisme offre aussi la possibilité d'avoir toutes les informations indispensables pour appréhender l'efficacité économique et sociale, l'efficacité et la qualité du service rendu aux usagers.

Dans le même ordre d'idées, on peut définir le contrôle de gestion comme un ensemble d'outils que les gestionnaires utilisent pour contrôler le processus de décisions-actions-résultats (Bouquin 2010). Cette définition souligne l'importance des mécanismes de contrôle pour gérer efficacement les décisions et les actions. Par ailleurs, Burlaud et Simon (2013) réaffirment leur définition en évoquant un système de régulation des comportements humains dans l'exercice de leur profession, que ce soit au sein d'une entreprise, d'un service public ou d'une organisation à but non lucratif. Cette vision étend la portée du contrôle de gestion à une panoplie des organisations : publiques, sans but lucratif, professionnelles.... etc.

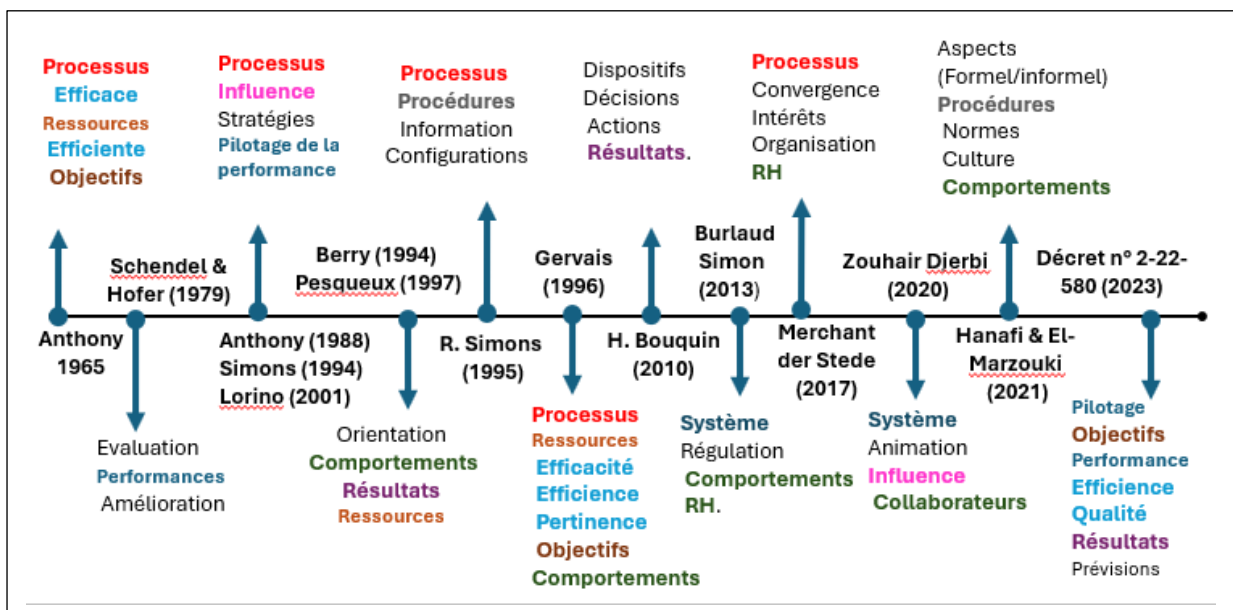
En outre, Merchant et Van der Stede (2017) caractérisent le contrôle de gestion comme le mécanisme par lequel les entités s'assurent que leurs collaborateurs agissent en faveur des intérêts de l'organisation. Cette définition souligne la nécessité d'aligner les actions des collaborateurs avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cependant, Zouhair Djerbi (2020), cité par Tatouti, R., & Benotman, O. (2024), évoque une série de systèmes techniques et de procédures d'animation utilisés par les dirigeants pour orienter les actions des collaborateurs en vue de satisfaire les besoins d'évolution de leurs organisations. Cette méthode souligne l'importance du contrôle de gestion dans l'animation et l'influence des comportements des acteurs au sein des organisations.

De leur part, Boisselier et al. (2013), Hanafi et El-Marzouki (2021) définissent le contrôle de gestion en se basant sur deux dimensions : l'une formelle (procédures, normes, règles, indicateurs de performance) et l'autre informelle (valeurs, culture organisationnelle, normes liées aux comportements des dirigeants et des employés). Cette définition qui englobe les aspects formels

et informels du contrôle de gestion, met en évidence sa complexité et sa richesse. Dans le même ordre d'idée, les travaux de DiMaggio & Powell (1983), Feldman & Pentland (2003), Mintzberg (1979), et Berry (1983) montrent que les dispositifs formels, mise en œuvre par une organisation, peuvent être adoptés de manière symbolique, tandis que les routines et logiques professionnelles continuent de structurer l'action. Cette perspective éclaire les limites d'une approche purement normative du contrôle de gestion.

Ces différentes conceptions, synthétisées par la figure 2, illustrent parfaitement que le contrôle de gestion est un champ d'étude multidimensionnel, intégrant des éléments techniques, humains, stratégiques et comportementaux. Il joue un rôle déterminant dans le pilotage de la performance et le développement des organisations.

Figure 2. Les différentes conceptions du contrôle de gestion.



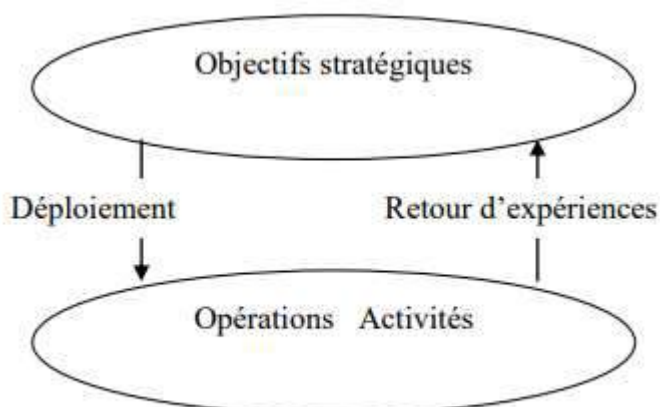
Source : d'après nos soins.

2.2. Le pilotage stratégique.

Le contrôle de gestion est en voie de gestation dans les organisations, car il ne se focalise plus uniquement sur le contrôle budgétaire a posteriori (réel-prévisionnel), mais devient une véritable fonction support auprès des managers. Le contrôle de gestion ne se contente plus d'aider à comprendre les chiffres ex-post (control/check), mais peut également être utile à la conduite stratégique des organisations (control/drive). Cela ne signifie pas pour autant que le rôle ex-post soit aboli. Ainsi, l'émergence du thème de la gestion stratégique des coûts (Shank et Govindarajan, 1993), dans les années 1990, est la conséquence de l'intérêt croissant du contrôle de gestion pour les questions stratégiques (Johnson et Kaplan, 1987).

Progressivement émerge une autre démarche concomitante au contrôle de gestion, qui est le pilotage. Celle-ci sous-entend l'action de mettre en place des dispositifs de suivi d'une activité, à partir d'une connaissance globale, afin de définir des écarts entre les objectifs et leur réalisation, de les expliquer, et d'apporter des mesures correctives (Leroy Michel, 2023). Si on lui associe le qualificatif « stratégique », elle peut désigner, selon Lorino (2003), le fait « d'accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience) ». Le pilotage, comme le souligne la figure 3, se présente donc comme une boucle entre stratégie et opérations.

Figure 3. Le modèle de pilotage stratégique selon P. Lorino (2003).



Source : P. LORINO, le contrôle de gestion stratégique. 2003.

Benjamin Gautier (2022) définit le pilotage stratégique comme « le procédé par lequel les dirigeants d'une entreprise conduisent, suivent et contrôlent son action dans le cadre d'une stratégie prédéfinie et en évaluent la performance au regard des objectifs fixés. ». Il avance que « la définition des modalités d'organisation et d'exercice du pouvoir, appelées gouvernance d'entreprise, est un prérequis à la mise en place d'un système de pilotage ». Elle permet d'encadrer les interactions et de coordonner les actions des parties prenantes dans l'optique de concilier leurs intérêts et répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. De même, selon toujours Benjamin Gautier (2022), l'autre pilier du pilotage stratégique est le dispositif d'évaluation et d'analyse de la performance de l'organisation. Il « se matérialise généralement par des processus et outils de Reporting assurant la remontée et le traitement des données d'activités, par des indicateurs mesurant la performance de manière objective, et par des tableaux de bord analysant cette dernière et éclairant la prise de décision en vue de l'améliorer et de la pérenniser ». Pour Kanji (2002), ce processus est perçu comme un système de mesure de la performance. Dans le même ordre d'idée, Philippe Lorino (1995) voit dans la démarche du pilotage stratégique un changement de paradigme consistant à mettre en avant l'interprétation des données, des chiffres, en vue d'agir sur les actions mises en place dans les activités d'une organisation. En outre, Demeestère et al. (2002) considèrent le pilotage stratégique « comme une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle ». C'est un dispositif de mesure et des actions correctrices (Caroline, S. 2015). Meyssonier.F. (2015) avance que l'adoption d'un système de pilotage de performance permet aux dirigeants d'une organisation d'aller au-delà de l'approche statique des pratiques de contrôle de gestion en agissant sur les quatre éléments interactifs de ce système : formulation des objectifs stratégiques, identification des chaînes de causalité, détermination des niveaux de performance et système incitatif d'intéressement. De plus, Carles (2007) définit le système de pilotage stratégique comme étant « un dispositif d'accompagnement à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des choix stratégiques, tactiques et opérationnels. Il s'agit bien d'un système d'aide à la décision ». Évoquer alors le concept de pilotage, c'est mettre en avant un rôle d'intégration du changement pour le contrôle de gestion, d'établissement de liens entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles (Jougleux. M, & al.2021). Henri Bouquin (2011), quant à lui, a souligné que le pilotage stratégique est un processus qui ne se limite pas aux actions du contrôleur de gestion, mais englobe l'ensemble des mécanismes de contrôle au sein de l'organisation. Selon lui, le pilotage stratégique implique une vision globale et intégrée des processus de gestion, visant à aligner les actions opérationnelles avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans une autre perspective, Henri Bouquin et Michel Fiol (2007) définissent le pilotage stratégique comme un

processus intégrant à la fois des dimensions financières et opérationnelles, visant à aligner les actions de l'organisation avec ses objectifs stratégiques. Ils mettent en avant l'importance de la réflexion stratégique et de la gouvernance pour assurer une gestion efficace et cohérente. De même, Yvon Pesqueux (2020) a mis en avant l'importance de la gouvernance et des interactions entre les différentes parties prenantes dans le pilotage stratégique. Il le considère comme un ensemble de pratiques de gestion qui permettent de coordonner et de contrôler les actions de l'entreprise en fonction de sa stratégie globale. Dans le même ordre d'idée, Robert Kaplan et David Norton (1996) définissent le pilotage stratégique principalement à travers leur concept du Balanced Scorecard (BSC). Selon eux, le pilotage stratégique consiste à traduire la stratégie en termes opérationnels et à aligner les activités de l'organisation avec ses objectifs stratégiques. Cette vision implique :

- La traduction de la stratégie en objectifs concrets : Kaplan et Norton insistent sur l'importance de convertir la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs spécifiques et mesurables, communiqués à toutes les unités de l'organisation ;
- L'utilisation d'indicateurs de performance : Le BSC utilise des indicateurs financiers et non financiers pour mesurer la performance dans quatre perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage/développement ;
- L'alignement des activités avec la stratégie : Le BSC aide les organisations à aligner leurs processus opérationnels et leurs initiatives stratégiques, en veillant à ce que toutes les actions soient orientées vers la réalisation des objectifs stratégiques ;
- Le bouclage et apprentissage : Kaplan et Norton soulignent l'importance de la rétroaction et de l'apprentissage continu pour ajuster et améliorer la stratégie en fonction des résultats obtenus.

Le pilotage stratégique de la performance est une démarche de mise en cohérence des objectifs de la direction d'une organisation et des activités opérationnelles. Il s'agit, au moyen d'un dialogue de gestion, de mettre en place les outils d'un pilotage ex ante (tableaux de bord et indicateurs), en identifiant les leviers d'actions comme vecteurs de progrès. Le pilotage stratégique exige d'avoir les capacités d'anticipation, d'innovation, de création et de communication (C.I Benslimane M. & El ansari M .2020) Le Pilotage stratégique de la performance est donc l'affaire de l'ensemble des managers dans l'organisation à quelque niveau hiérarchique que ce soit.

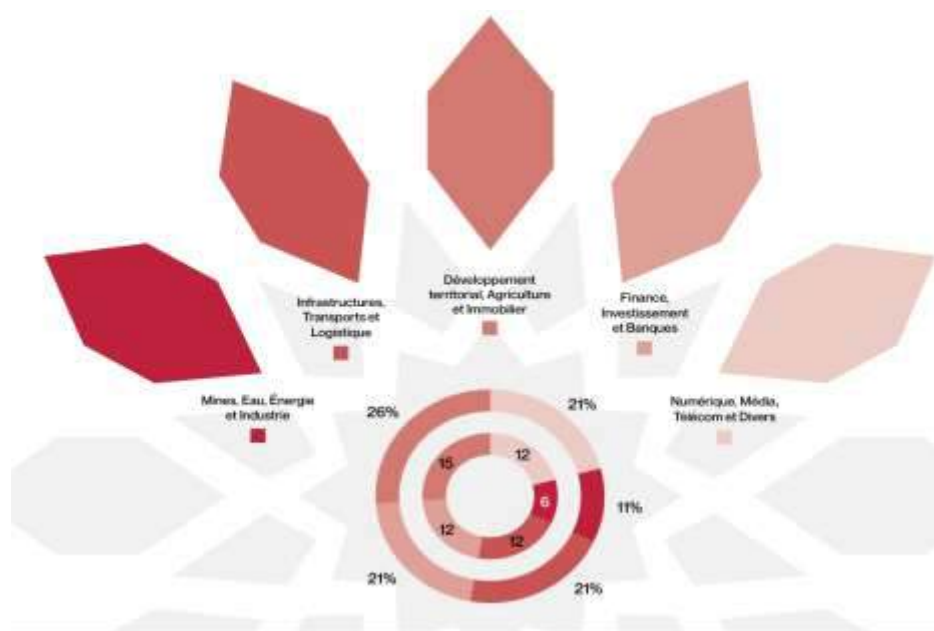
Cette démarche du pilotage stratégique de la performance a pour but principal d'accroître la réactivité d'une organisation aux turbulences des marchés et de mettre en place rapidement des actions d'améliorations.

2.3. Les participations de l'État dans les EEP.

2.3.1. Présentation du portefeuille stratégique des participations de l'État.

D'après la loi 82-20, le périmètre d'intervention de l'ANGSPE se compose de 57 EEP, réparti comme suit : 15 établissements publics (CDG, l'ONCF, l'ANCFCC, l'ONDA, l'ONEE, l'ONHYM...), 35 Sociétés Anonymes à participation directe de l'État (BAM, CAM, Alomrane...) et 7 Sociétés Anonymes détenues, exclusivement ou conjointement par l'État, les établissements publics ou les entreprises (IAM, LABOMETAL, SOTADEC, SMAEX...). Les entités formant ce périmètre détiennent 488 filiales et participations, soit 98 % du total des filiales et participations publiques (Bouachik, A., & El Hajoui, S. 2024). Ces EEP sont présents dans différents secteurs d'activités (**figure 4**).

Figure 4. Répartition du portefeuille de l'ANGSPE selon les secteurs d'activité



Source : Rapport sur l'État actionnaire (2023-2024)

2.3.2. La réforme du portefeuille public : une identité propre et des paramètres variables.

Au Maroc, plusieurs réformes ont jalonné l'histoire du secteur des EEP, affectant tant sa dimension que ses méthodes d'intervention et de gestion. La plus récente date de 2021, avec l'instauration de la loi-cadre n° 50.21 concernant la réforme des Établissements et Entreprises Publics (EEP). Elle a également marqué la création de l'agence nationale dédiée à la gestion stratégique des participations de l'État et à la supervision des performances des établissements et entreprises publiques (ANGSPE). Dans ce contexte, l'étendue, les objectifs principaux, les principes et les éléments stratégiques de la réforme ont été déterminés en fonction des conclusions des évaluations et suggestions des missions de contrôle et d'audit exercées par les autorités compétentes (Cour des comptes, parlement, MEF, DGI). De même, le secteur semble bénéficier d'un ensemble des mesures de réforme qu'on peut résumer comme suit :

- Initialement, l'État a adopté le « New Public Management » en tant que nouveau modèle de gestion publique (El Bekkaye, M. 2022), inspiré des techniques employées dans le secteur privé. Par conséquent, l'objectif de rentabilité et d'efficacité est désormais associé à une gouvernance efficace assurée par les entités publiques. L'instauration d'une gestion centrale sur les résultats vienne remplacer la gestion fondée sur les ressources qui prévalaient précédemment au sein des EEP. À présent, le secteur public est évalué selon des normes similaires à celles du secteur privé, en ce qui concerne la rentabilité, la gouvernance et la performance. Cette approche innovante pourrait certainement contribuer à optimiser la performance et la gouvernance des EEP.

- Ensuite, l'État a instauré une série de réformes dans le but d'optimiser la gestion publique. Mais également de la mise en place de nouvelles règles pour une bonne gouvernance. La réforme la plus récente s'inscrit dans un cadre de transformation et puise principalement son essence dans les Hautes Orientations Royales (discours du 29 juillet 2020, du 09 octobre 2020 et du 08 octobre 2021), et dans les rapports publiés par la cour des comptes (2014, 2016), la DGI (2016), et la Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD) (2021). Ces documents ont souligné la nécessité de mettre en œuvre un programme de réforme profonde jetant les bases d'un nouveau paradigme pour la gouvernance, la gestion et le contrôle des EEP. Pour ce faire, l'adoption d'un ensemble de textes juridiques (lois, décrets) s'impose. À cet effet, l'État a procédé à la publication des lois et décrets suivants (**Tableau1**) :

Tableau 1. Arsenal juridique de la réforme des EEP au Maroc.

Lois	Décrets
-La loi cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP	Décret n°2.22.964 (08/06/2023), relatif à la nomination des représentants de l'État au sein du conseil d'administration de l'Agence nationale pour la gestion stratégique des participations de l'État et le suivi de la performance des établissements et entreprises publics.
-La loi 82-20 portant la création de l'Agence nationale chargée de la gestion stratégique des participations de l'État et du suivi de la performance des établissements et entreprises publics (ANGSPE).	Décret n°2.22.581 (26/01/2023), établit les conditions et modalités de nomination des représentants de l'État dans les organes délibérants des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc
-La loi 76-20 portant la création du Fonds Mohamed VI pour l'investissement.	Décret n°2.22.582 (26/01/2023) établit les conditions et modalités de nomination des membres indépendants dans les organes délibérants des établissements publics. Il précise également les montants et les modalités de versement des indemnités qui leur sont accordées
-La loi 40-20 relative à la détermination du nombre des administrateurs indépendants et aux conditions et aux procédures de leur nomination dans les organes délibérants des EEP.	Décret n°2.22.796 (26/01/2023), concerne la composition et les modalités de fonctionnement de l'instance de concertation sur la politique actionnariale de l'État
	Décret n° 2.24.1090 du 19 décembre 2024 portant approbation de la politique actionnariale de l'État.

Source : Elaboré par nos soins.

D'autres textes et décrets sont en cours d'approbation (code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, contrats-programmes conclus entre l'État et les EEP...) ou en cours d'élaboration (projet de loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'État sur les établissements et entreprises publics et autres organismes, projet de loi relatif au régime des privatisations, projet de loi portant la création de l'instance centrale de liquidation des EEP, projet de décret relatif à l'évaluation du domaine public mis à la disposition des EEP...). Cet arsenal juridique montre l'aspiration déclarée, par l'État, à la modernisation et à l'amélioration de la gestion publique. D'autant plus, cette réforme a été mise en place en réponse à des problèmes fonctionnels. Ces dysfonctionnements se manifestent notamment à cause de l'ampleur de ce secteur (Benmoussa, M. 2024), du chevauchement et de la duplication des tâches imposées aux EEP (Moukrite, Z. 2022), de la dépendance de certains EEP envers le budget de l'État (Berahab, R., & El Aynaoui, K. 2024) , du manque de coordination et d'harmonie entre eux (Aboughazi, A. 2024), de l'orientation prédominante du contrôle financier préalable axé sur la vérification régulière des actes de gestion quotidienne (El Hajoui, S. 2024) ainsi que de l'absence d'une véritable stratégie actionnariale pour l'État (la Cours des Comptes, 2016) et également du manque d'une gestion focalisée sur la performance (Atmani, L. 2024).

L'État avait cherché, à travers cette vague de réforme, à renforcer le rôle stratégique, à définir le périmètre des EEP concernés par celle-ci et à optimiser les dépenses publiques. De ce fait, un intérêt crucial a été accordé à l'autonomie de ces entités. Plus important encore, cette réforme vise à responsabiliser les organes d'administration et de gestion des EEP en améliorant leur gouvernance, en renforçant leur performance et en augmentant leur efficacité économique et sociale.

2.4. La loi 82-20 : vers un modèle de l'État actionnarial centralisé ?

La création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et du suivi des performances des EEP semble être le principal apport de la loi n°82-20. Ce texte juridique a pour objectif de consolider le cadre institutionnel et organisationnel de l'intervention de l'État en tant qu'actionnaire en vue de l'inscrire dans le cadre d'une gestion stratégique de l'actionnariat public porté par le secteur des EEP (Bouachik, A., & El Hajoui, S. 2024). Auparavant, la fonction

de l'État actionnaire est assurée par la direction des entreprises publiques et de la privatisation (DEPP), qui est la structure chargée de la surveillance du portefeuille public, de la participation aux actions de rationalisation et de restructuration des EEP, du pilotage des audits externes et du transfert des entreprises publiques au secteur privé. Cependant, le rapport de la Cour des comptes (2016) considère que cette fonction de l'État-actionnaire est peu visible, voire non effective, car, d'une part, la DEPP ne dispose pas des mécanismes juridiques permettant de l'implémenter, et d'autre part, elle n'est pas impliquée dans le choix des dirigeants et des administrateurs des EEP alors qu'il s'agit d'une prérogative essentielle de l'État-actionnaire.

Les principaux apports de cette loi peuvent être synthétisés comme suit :

- Une meilleure prise en charge du rôle de l'État-actionnaire par l'Agence : celle-ci propose à l'autorité gouvernementale chargée des finances la politique actionnariale de l'État et le plan de sa mise en œuvre (art 19 de la loi 82-20). Cette politique devrait traduire les orientations stratégiques et les objectifs globaux de l'actionnariat de l'État, son rôle dans la gouvernance des EEP et la manière dont il met en œuvre cette politique (art 3 de la loi 82-20) ;

- Une définition d'un périmètre pertinent d'EEP pour l'intervention de l'agence : le périmètre de l'ANGSPE comprend les établissements publics (Office national des pêches, Office national des aéroports, ONCF, OMPIC, CDG, ANP, etc...), les entreprises publiques (Barid Al-Maghrib, Fonds Mohammed VI pour l'investissement, Holding Al Omrane, OCP.SA, Société Nador West Med... etc.) et les participations détenues, exclusivement ou majoritairement, par l'État, les établissements publics et entreprises publiques dans le capital d'entreprises (société Casa Transport, société Asma Invest, etc.). Au total, l'Agence exerce donc ses compétences dans 57 entités, juges stratégiques, dont 15 établissements publics et 43 sociétés anonymes à participations directes du Trésor ;

- La professionnalisation de la gouvernance : L'ANGSPE représente l'État-actionnaire dans les assemblées d'actionnaires, les organes délibérants et les comités spécialisés des entreprises publiques et exprime, à ce titre, la position de l'État-actionnaire. De même, elle devrait veiller à l'instauration des pratiques de bonne gouvernance dans les EEP et au pilotage de leurs performances ;

- La formalisation de la concertation interministérielle au sujet des choix stratégiques des EEP : l'ANGSPE devrait collaborer et coopérer avec toutes les institutions concernées, directement ou indirectement, par le secteur des EEP, comme les ministères, la Cour des comptes, les autorités de régulation sectorielle et éventuellement le Conseil de la concurrence, pour tout projet de concentration économique qui relève de sa compétence ;

- Favoriser la performance économique des entreprises, leur rentabilité et leur valorisation sur le long terme ; Ceci passe à travers un système d'évaluation et du pilotage des performances des Établissements et entreprises publiques (art 19), un accompagnement et un système de gouvernance.

- L'amélioration de la transparence sur les performances des EEP : à la fin de chaque année l'ANGSPE devrait publier un rapport annuel sur l'État-actionnariale, qui est soumis à Sa Majesté le Roi et est rendu public (art 19).

- Gérer le portefeuille des participations à travers les opérations d'acquisition, de fusion ou de rapprochement actionnariales ; L'ANGSPE propose à l'autorité gouvernementale chargée des finances les opérations sur le capital et les projets de prise de participation directe de l'État. De même, elle donne son avis sur la création de filiales et de sous-filiales par les EEP et les prises de participation des EEP dans les entreprises privées, avec autorisation par décret du chef du gouvernement (El Hajri, A. 2024).

Finalement, il apparaît que la fonction de l'État actionnaire est désormais centralisée au sein de l'Agence nationale de la gestion stratégique des participations de l'État et de suivi des performances des EEP. Celle-ci semble être dotée de tous les pouvoirs et les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses obligations.

3. Revue de la littérature : le contrôle de gestion au service du pilotage stratégique des participations de l'État.

À la lumière des enseignements tirés de la loi 82-20, assurer un meilleur pilotage stratégique des participations de l'État, via le système de contrôle de gestion, semble devoir passer par la définition d'un système de mesure et de pilotage des performances des EPP, d'une part, et instaurer les règles de la bonne gouvernance publique au sein de ces entités, de l'autre part.

3.1. Le Contrôle de gestion et le pilotage de la performance des EPP.

L'adoption de la loi cadre n°50.21 semble s'inscrire dans le cadre de mener à bien les directives royales. Ce texte juridique apparaît un outil stratégique (Assou, K., & Chemlal, M. 2024) pour mettre en œuvre des nouveaux modèles visant à mesurer et à piloter la performance des EPP. Ainsi, la mesure de la performance est une approche indispensable pour accompagner les efforts de la réforme. À cet effet, la littérature en matière de contrôle de gestion pourrait apporter des réponses à l'ANGSPE pour mener à bien son modèle d'évaluation des performances des EPP situés dans son périmètre.

L'enseignement des sciences de gestions en général, et le contrôle de gestion en particulier, nous a pris que la définition de la performance est complexe, multiforme et parfois ambiguë (Bouckcart et al. 2008). C'est pour cette raison que les chercheurs n'ont pas pu élaborer une théorie complète ou un modèle général et universel pour mesurer et apprécier cette notion (Dumond, 1994). Choong (2004) avancera que, malgré le grand intérêt que porte les chercheurs et les académiciens à ce concept, ces derniers ne semblent pas se mettre d'accord sur les mots et les descriptions des systèmes de mesure la performance.

Tenter à générer une définition universelle de la notion de la performance semble être difficile. Ainsi, elle peut désigner, selon Lebas (1995), « une variété de choses dans la terminologie de la gestion, telles que l'efficacité, la résilience, la robustesse, le retour sur investissement et bien d'autres concepts qui ne sont jamais entièrement définis ». De sa part, Neely & al. (2002) décrit la mesure de la performance comme le « processus de quantifier efficacité et l'efficience d'une action ». Cette définition met l'accent sur l'efficacité ainsi que sur l'efficience, mais ne précise pas ce qui doit être quantifié ni pourquoi. Pour Moullin. (2003) la mesure de la performance consiste à « évaluer la qualité de la gestion des organisations et la valeur qu'elles délivrent à leurs clients et autres parties prenantes ». Dans le même ordre d'idée, Kagioglou & al., (2001) croyaient que les activités créatrices de la valeur pour une organisation devraient être au centre de la mesure de la performance. De leur part, Kennerley et Neely. (2000), caractérisent le système de mesure de la performance comme suit :

- Les mesures utilisées, par l'entité évaluatrice, doivent fournir une image équilibrée de l'entreprise ;
- Le système de mesures doit offrir une vue d'ensemble succincte de la performance de l'organisation ;
- Les mesures de performance doivent être multidimensionnelles ;
- La matrice de mesure de la performance offre une cartographie complète ;
- Les mesures de performance doivent être intégrées à travers les fonctions de l'organisation et à travers sa hiérarchie.
- Le système de mesure de la performance peut fournir des données (Reporting) pour surveiller la performance passée et planifier la performance future.

Traditionnellement, la mesure de la performance était au service d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation et les résultats qui devaient être comparés aux attentes (Rousse, 2008). Les outils traditionnels de contrôle de gestion ainsi utilisés (comptabilité de gestion, analyse des coûts, la budgétisation, l'analyse des écarts, tableau de bord...etc.) mettaient l'accent sur les dimensions financières de la mesure de la performance et accordaient beaucoup plus d'intérêt

aux actifs matériels des organisations (Nudurupati, 2007). Leur objectif était de maximiser la richesse des parties prenantes et spécifiquement les actionnaires (Assou, K., & Chemlal, M. 2024). Dans les années 90, en raison du dynamisme économique impulsé par la mondialisation et l'ouverture économique, un changement de cap va opérer dans la mesure de la performance. À cet effet, la prise en compte seulement de la dimension financière semble restrictive. Plusieurs chercheurs ont introduit ainsi la notion de la performance multidimensionnelle qui inclut à la fois des mesures financières et extra-financières (Neely et al., 2002). À cet effet, la mesure de la performance est considérée comme une démarche d'amélioration continue (Kinzing) qui :

-Doit refléter des informations non financières pertinentes basées sur les facteurs clés de succès (FCS) de chaque organisation (Clarke, 1995) ;

- Doit être alignée et s'intégrer dans un système stratégique (planification stratégique) (Drucker, 1990) ;

- Doit être mise en œuvre comme un moyen de traduire la stratégie en action (pilotage stratégique) et de surveiller les résultats de l'organisation (gestion axée sur les résultats) (Grady, 1991) ;

- Doit être basée sur les besoins des clients (approche stakeholders) (Manoochehri, 1999) ;

- Doit évoluer dynamiquement avec la stratégie (interaction stratégique) (Bhimani, 1993) ;

- Doit établir un lien avec les systèmes de récompense et de la rémunération des dirigeants (Tsang et al., 1999).

Durant les vingt dernières années, plusieurs autres chercheurs avaient confirmé le caractère multidimensionnel du système de mesure de la performance. Ainsi, Behn (2003) avance que les gestionnaires publics peuvent utiliser le système de mesure de la performance pour analyser, contrôler, budgétiser, motiver, promouvoir, célébrer, apprendre et développer dans le cadre de l'ensemble de leur plan de gestion. De sa part, Sharma (2005) affirme que les organisations qui utilisent avec succès leurs systèmes de mesure de la performance réalisent de meilleures performances par rapport à celles qui ne le font pas. Harbour (2009), indique que l'évaluation de la performance est essentielle à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle permet, dans une optique d'amélioration continue des performances futures, de comparer les performances souhaitées à celles réalisées. Martinez et al. (2007), ajoutent que la mesure de la performance devrait passer par une utilisation et une communication efficace de l'information.

Le tableau suivant (**tableau 2**) nous fournit un aperçu sur les modèles les plus cités, dans la littérature managériale récente, en matière de mesure et pilotage de la performance, classés selon 3 approches (économique, stakeholders, et hybride).

Tableau 2. Tableau synoptique des modèles de mesure et de pilotage de la performance.

Approches	Approche économique		Approche stakeholders			Approche hybride			
Modèles	La Matrice de Mesure de la Performance (Fitzgerald et al. 1991)	Le modèle de BOUCKAERT et POLLITT (2004).	Le modèle « Public Sector Scorecard » MOULLIN (2002).	Le modèle des contraintes (Goldratt, 1984)	Le Cadre d'Auto-Evaluation des Fonctions Publiques (CAF). (2000)	Le modèle EEP DEMEESTERE (2005)	Le Performance Prism (PP) Neely, Adams et Kennerley (2001)	Le Modèle de Mesure de la Performance de Kanji (2002)	La Pyramide de Performance SMART Cross et Lynch (1992)
Les dimensions de la performance	-Résultat (Compétitivité, performance financière) -Les déterminants du résultat (Qualité, flexibilité, utilisation des RH, innovation)	-Externe : évaluer l'impact des résultats de l'action publique sur son environnement -Interne : la qualité des processus internes de l'organisation	-Financière Organisationnelle -Humaine -Qualité de services Territoriale Actionnaires	-Financière (création de la valeur pour les actionnaires).	-Territoriale - Service public - Organisationnelle - Financière -Humaine.	-Financière -Organisationnelle -Humaine -Qualité de services Territoriale -Parties prenantes	-La satisfaction des parties prenantes, - Les stratégies, -Les processus, -Les capacités - Les contributions des parties prenantes.	-Business Scorecard (leadership, satisfaction du client, gestion par les faits, amélioration des processus, performance des personnes, amélioration continue.) -Business Scorecard (valeurs organisationnelles, excellence des processus, satisfaction des parties prenantes).	-Globale - Intermédiaire -Court terme /long terme - Opérationnelle
Objet de la performance	L'entreprise	services et départements de l'entité publique	Actions et politiques de l'entité	L'entreprise	L'entité publique	L'entreprise publique	L'entreprise, l'organisation à but non lucratif, la PME	L'organisation	L'efficacité externe de l'organisation et son efficacité interne
Objectif de la performance	-Gestion des liens entre les résultats et leurs déterminants	-Un service de qualité aux usagers. -La qualité dans tous les services et processus	-Répondre aux besoins des usagers et des parties prenantes.	-La gestion des goulots d'étranglement	-Orienter les actions d'amélioration - Mesurer les progrès - Identifier les bonnes pratiques	-l'utilisation optimale des ressources allouées. -La qualité du service rendu et l'évaluation du	-S'adapter à l'évolution de l'environnement commercial. -Répondre aux exigences des parties prenantes.	-Maîtriser les Facteurs Critiques de Succès.	-Relier la stratégie de l'organisation à ses opérations (pilotage stratégique).

					<p>mis en évidence par - une notation élevée des facteurs et des résultats, et faciliter les comparaisons</p>	<p>pilotage de cette qualité. -La coordination et la cohérence des actions avec les objectifs poursuivis, S'adapter à l'environnement. L'apprentissage organisationnel</p>			
Les critères d'évaluation de la performance	<p>Indicateurs financiers (valeur du marché, profitabilité, augmentation du CA...) Indicateurs non financiers (fiabilité, confort, efficacité...et.)</p>	<p>L'efficacité L'efficience. L'utilité ou la pertinence</p>	<p>Efficience. Économie. Pertinence.</p>	<p>le bénéfice net, le retour sur investissement (ROI) et le flux de trésorerie</p>	<p>Des indicateurs fiables, mesurables et pertinents (méthode scoring).</p>	<p>Efficience, Économie. Pertinence</p>	<p><i>Les outputs</i> : des indicateurs non financiers (satisfaction client, innovation, développement des compétences internes). Des indicateurs financiers.</p>	<p>Indicateurs financiers et non financiers</p>	<p>Indicateurs financiers (flux de trésorerie et rentabilité) ; indicateurs du marché (financier, commercial) ; indicateurs clés de performance (qualité, livraison, temps de cycle, déchets)</p>
Étendue de la performance	Local (territoire)	Local (territoire)	Local (territoire)	Local (territoire)	Régional (UE)	Local (territoire)	Local (territoire)	Local (territoire)	Local (territoire)

Source : élaboré par nos soins.

Cette vision de la performance s'inscrit, davantage, dans une logique de performance économique, mais elle ne prend pas suffisamment en compte la création de valeur publique. Celle-ci semble dépasser la seule dimension de la rentabilité (économique, financière...etc.) pour inclure d'autres aspects extra-financiers. Ainsi, selon Moore (1995), la performance publique doit être appréhendée à travers la création de valeur publique, qui inclut non seulement l'efficacité économique, mais aussi la légitimité, la confiance et l'équité. Cette perspective invite à reformuler le rôle de l'ANGSPE et du contrôle de gestion comme des instruments de création de valeur publique, et non comme de simples outils de rationalisation. Dans cette optique, le contrôle de gestion pourrait contribuer à la création de valeur publique en assurant la transparence, la responsabilité et la cohérence des actions avec les attentes sociétales. Si le contrôle de gestion est traditionnellement appréhendé comme un outil de pilotage de la performance, cette approche classique ne permet pas de rendre compte des tensions et paradoxes propres au secteur public. Ainsi, plusieurs travaux soulignent que le rôle du contrôle de gestion dans le secteur public ne se réduit pas à un instrument purement technique, car Il semble être atteint par un ensemble des logiques controversées :

➤ ***Le contrôle de gestion : entre logique de performance et logique de conformité.***

Le contrôle de gestion vise la performance, mais dans le secteur public, il est souvent réduit à un outil de conformité réglementaire. Il oscille entre rationalisation bureaucratique et instrument de pouvoir (Bouquin, H. 2021).

➤ ***Le contrôle de gestion : entre autonomie managériale et centralisation politique.***

Le contrôle de gestion suppose une autonomie pour piloter une organisation vers l'atteinte de ses objectifs. Toutefois, dans la sphère publique, les décisions sont fortement centralisées par l'autorité de tutelle. (Ragaigne, A., & Maurel, C.2019).

➤ ***Le contrôle de gestion : entre logique de transparence et logique de la lourdeur bureaucratique.***

La mise en œuvre du dispositif de contrôle de gestion dans la sphère publique devrait se traduire par beaucoup plus de transparence dans la gestion et le pilotage de la performance des entités publiques. Néanmoins, la multiplication des rapports entre les individus crée une lourdeur bureaucratique. Du coup, des tensions peuvent avoir lieu entre pilotage efficace, via le mécanisme du contrôle de gestion, et la bureaucratie. (Lorino, P. 2003).

➤ ***Le contrôle de gestion : entre orientation stratégique et rationalité politique.***

Le contrôle de gestion est censé orienter vers le pilotage de la performance. Toutefois, les objectifs stratégiques d'une organisation publique peuvent être influencés par des considérations et des choix politiques (Arbaoui, S., & Oubouali, Y. 2023).

➤ ***Le contrôle de gestion : entre culture de résultat et celle de moyens.***

Le dispositif de contrôle de gestion favorise le développement d'une culture de résultat. Nonobstant, la culture publique est marquée davantage par une culture orientée vers la maîtrise des moyens et le respect des budgets (Van Helden, J., & Reichard, C. 2019).

L'analyse des ambivalences du contrôle de gestion dans le secteur public révèle que cet outil, loin d'être neutre, se situe au cœur de tensions structurelles. Conçue pour piloter la performance et réguler les comportements, sa mise en œuvre, dans le secteur public, peut se heurter à des logiques parfois contradictoires. Ces paradoxes montrent que le contrôle de gestion ne peut être appréhendé uniquement sous une perspective technique ; il doit être envisagé comme un dispositif hybride, influencé par des enjeux institutionnels, politiques et culturels. Reconnaître ces ambivalences est essentiel pour comprendre ses limites et ses potentialités dans la réussite de la réforme des EEP marocains.

3.2. L'apport du contrôle de gestion en matière de la gouvernance des EEP.

Pour renforcer la bonne gouvernance au sein des EEP, le recours au contrôle de gestion semble être d'intérêt particulier (Saaf, A., 2024). À cet effet, il nous permet de comprendre comment les EEP peuvent-ils créer de la valeur pour les parties prenantes (clients, État, citoyens...etc.), à travers les décisions prises dans les organes délibérants au sein de ces entités. (H. Sayad.2024). À cet effet, le contrôle de gestion pourrait alors apporter une contribution significative à la gestion de la relation entre l'État-actionnaire (principal) et les dirigeants publics (agent), d'une part, et entre les dirigeants de l'EEP et les organes de gouvernance, de l'autre part.

3.2.1. Le contrôle de gestion : outil de régulation de la relation État-dirigeants publics.

Renard (2011) avait identifié trois contributions majeures du contrôle de gestion à la gouvernance des EEP : l'établissement des principes de gouvernance, l'amélioration continue des performances et l'adaptation des systèmes d'information aux exigences de gouvernance. Partant de ce constat, et grâce à ses mécanismes de suivi, d'incitation et de contrôle, le contrôle de gestion pourrait favoriser la réduction des coûts d'agence (Charreaux, 1999) liés à l'asymétrie de l'information (Dellion, A. 2007), à la divergence d'intérêt entre les composants des organes de gestion des EEP (Charreaux, 1999) et à l'amélioration de la transparence et la reddition des comptes (El Bekkaye, M. 2022). Ainsi, le suivi rigoureux des principaux agrégats, et indicateurs physiques, financiers, budgétaires de la performance (Chiffre d'affaires, Valeur ajoutée, Résultat d'exploitation...etc.) publiés par les EEP, à travers le mécanisme du tableau de bord, par l'État stratège (H. Sayad.2024), se révèle d'une grande importance. De même, les outils classiques du contrôle de gestion pourraient renforcer le rôle de l'État-actionnaire (Assou, K., & Chemlal, M. 2024) en vérifiant si les pratiques de gouvernance instaurées aujourd'hui dans les EEP (composition du conseil d'administration, les politiques de transparence et de responsabilité, mécanismes et processus de prise de décision...etc.) avaient un effet positif sur leur performance globale (H. Sayad.2024).

L'État-actionnaire peut aussi se servir de ces outils (comptabilité des coûts, budgets, Reporting...etc.) pour mesurer et quantifier les résultats financiers et opérationnels réalisés par les EEP. Cette évaluation permettra d'une part, de fixer la rémunération des dirigeants publics et de l'indexer sur la performance des entreprises publiques qu'ils dirigent (Stock option, partie variable de la rémunération...etc.), et de l'autre part, le recours à ces outils va lui permettre d'examiner et de choisir les pratiques les plus efficaces en matière de gouvernance et d'identifier les pistes d'amélioration possibles pour optimiser la performance organisationnelle des EEP (Abderrahmane Mouline,2024).

En tant qu'outil de pilotage stratégique (Nefzaoui., & Seghyar., 2020), le contrôle de gestion pourrait faciliter la fixation, la mesure, et le pilotage des objectifs stratégiques fixés par l'État dans les contrats programmes qui le lie avec les dirigeants des EEP (Zidal, S. 2024). De même, il permettra de rationaliser le recours aux ressources publiques (El Mouaddine et al., 2022), d'exercer une fonction disciplinaire sur la gestion des dirigeants, de limiter les abus de leur pouvoir (Nefzaoui., & Seghyar., 2020), d'aligner les actions des dirigeants sur les priorités de l'État (Pesqueux, 2002), et de soutenir une prise de décision cohérentes avec les objectifs publics.

Le Reporting, outil par excellence de la diffusion et de la communication de l'information, pourrait favoriser la transparence et la diffusion de l'information aboutissant, d'une part, au renforcement de l'image et de la crédibilité des EEP (Ouahraoui, F., 2015) et de l'autre part, il va permettre à l'État de vérifier si les organes de gouvernance (Conseil d'administration, Président du directoire, PDG...etc.) instaurés avaient atteint les objectifs jadis fixés. De ce fait, La DEPP a procédé à la mise en place d'une plateforme sur laquelle les EEP renseignent toutes

les données financières et non financières (DEPP,2024). L'Objectif serait d'établir une base de données consolidées permettant ainsi de concevoir un dispositif capable d'évaluer la performance globale des EEP.

En relation avec les pratiques de la bonne gouvernance au sein des EEP (mécanisme de contrôle, des comités d'audit, de la composition et du fonctionnement des organes de gouvernance, des comités de rémunération, des comités stratégiques...etc.), le contrôle de gestion pourrait un être un levier indispensable pour les évaluer en relation avec les réformes mises en œuvre récemment dans la sphère publique. Ce qui va permettre à l'autorité pilote d'analyser les aspects de la gouvernance des EEP marocains et de les rapprocher avec les pratiques internationales en la matière (OCDE, Banque Mondiale). Toutefois, même s'il permet de réduire les coûts d'agence, en limitant le recours au contrôle externes (Audit externe, inspection de la cour des comptes, du parlement...etc.), le recours massif aux pratiques de contrôle de gestion pourrait être considéré, par les dirigeants, comme une contrainte, diminuant ainsi leur autonomie, leur pouvoir et les zones d'incertitudes qu'ils contrôlent (Charreaux, 1999).

Cette analyse qui s'appuie principalement sur la théorie de l'agence, centrée sur la réduction des coûts d'agence et l'alignement des intérêts, ne semble pas être suffisante pour appréhender la complexité des relations État-actionnaire / dirigeants publics, notamment lorsque des motivations intrinsèques et des logiques de confiance interviennent. Ainsi, la théorie « Stewardship Theory » (Donaldson & Davis, 1991), affirme que les dirigeants publics peuvent agir comme des intendants motivés par la confiance, l'engagement et la réussite collective, plutôt que l'opportunisme. Autrement dit, ils peuvent être animés par valeurs du service public et non seulement par des incitations contractuelles et pécuniaires. Cette perspective est particulièrement pertinente dans le contexte des EEP marocains, où la culture de service public et les valeurs professionnelles peuvent influencer la relation État-dirigeants. Dans le même ordre d'idée, la théorie institutionnelle et sociologique de la gouvernance (DiMaggio & Powell,1983), stipule que les comportements des dirigeants sont influencés par des normes, des routines et des logiques professionnelles, et non pas uniquement par des contrats et des mécanismes incitatifs.

3.2.2. Le contrôle de Gestion : mécanisme de convergence des intérêts des organes de gouvernance et des dirigeants.

Pour H. Mintzberg, le conseil d'administration semble être un moyen de contrôle formel et d'influence notable mise à la disposition des actionnaires pour contrôler directement les dirigeants. À cet égard, il est l'outil par excellence de la gouvernance des EEP. Son rôle majeur consiste à prendre les décisions stratégiques, à nommer ou ratifier les dirigeants. Ainsi, pour Fama (1980), il est le principal dispositif pour résoudre les conflits entre les actionnaires et les dirigeants. Toutefois, Konsick (1987), considère que le Conseil d'administration comme une fiction légale. Pour lui, il s'agit d'une institution dominée par les dirigeants. Galbraith (1967), quant à lui, affirme que le pouvoir exercé par le conseil d'administration sur les actionnaires est de plus en plus fragile. La Cour des comptes (2016) semble affirmer ce constat en soulignant que « le conseil d'administration est déresponsabilisé de ses prérogatives sur les questions stratégiques au profit soit du management, soit de l'autorité d'approbation incarnée par le ministère de l'Économie et des Finances ».

À cet effet, deux principaux obstacles méritent d'être soulevés, et qui empêchent le conseil d'administration d'exercer sa mission d'une façon efficace et pertinente.

Le premier est d'ordre informationnel. Ainsi, les dirigeants sont les responsables de la production des informations qui permettent au conseil de surveillance de les contrôler. Ces derniers peuvent donc opter pour un maquillage et/ou une manipulation des informations diffusées. De même, ils peuvent empêcher les membres du conseil d'administration d'accéder à certains types d'informations, jugées stratégiques. De même, Mace (1971), ajoute que les

administrateurs ne semblent pas consacrer suffisamment de temps à leur mission, ce qui ne leur permet pas de juger la qualité de la gestion de l'entreprise. De sa part, la Cour des comptes (2016) soulève la fréquence encore limitée des réunions des organes délibérants dans le cadre des EEP marocains ; Résultat : un contrôle moins efficace et peu pertinent de la part de l'organe de gouvernance. Pour remédier à cela, la Cour des comptes préconise la mise en œuvre d'un système de « Reporting » des travaux des organes délibérants et de diffusion des informations. Un tel système, selon cette institution de contrôle, est le seul garant contre la dissimulation de l'information exercée par les dirigeants à l'envers des administrateurs.

Le deuxième est d'ordre comportemental. Ainsi, selon Lorsch, P. (2012), l'absence de la collégialité entre les membres du conseil d'administration pourrait les empêcher d'atteindre leurs missions ; les administrateurs, faute d'absence de concertation, se trouvent alors dans une situation de dépendance du président du conseil et par ricochets du directeur général. De ce fait, le conseil d'administration ne fait que voter les décisions préparées par les dirigeants sans une analyse approfondie quant à leurs effets ni à leurs étendues. Ce constat semble être soulevé par la Cour des comptes dans son dernier rapport de 2016 ; ce document affirme que la tenue des réunions des organes de gouvernance des EEP se réduit à une simple formalité. De même, le caractère pléthorique des membres des conseils d'administration de certains EEP ne favorise pas les conditions d'un débat de qualité autour des décisions stratégiques à prendre et à mettre en œuvre (La Cours des Comptes, 2016). De ce fait, la convergence des intérêts des administrateurs et des dirigeants semble devoir passer par l'instauration d'un ensemble de mécanismes de contrôle de gestion. À cet effet, la mise en œuvre d'un tableau de bord, contenant les indicateurs clés de la performance de l'établissement, et les partager entre les membres du conseil pourrait faciliter la compréhension des enjeux et des priorités des différents acteurs composant le conseil d'administrateur (dirigeants d'autres firmes, administrateurs participants, professionnels, administrateurs indépendants, représentants du pouvoir public, universitaires, experts...etc.). D'un autre côté, la mise en œuvre des outils de planification stratégique (plan d'action stratégique, opérationnel, budget, ...) peut aligner les objectifs de l'entité publique avec celui des administrateurs, ce qui va réduire le risque de collusion (Fama 1980), tout aussi nuisible, pour eux.

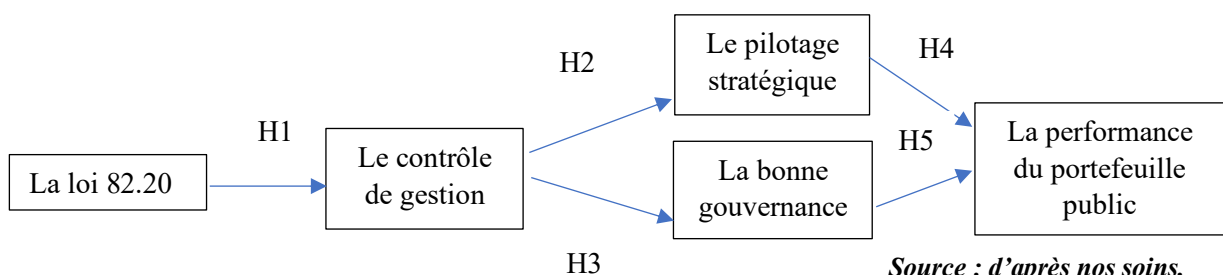
3.3. Cadre conceptuel et hypothèses de la recherche

Les enseignements tirés de la revue de littérature nous ont relevés l'existence d'une relation de cause à effet entre la réforme réglementaire, le contrôle de gestion, le pilotage de la performance et la gouvernance des organisations. Toutefois, est-il le cas pour les EEP ? En effet, cette revue de littérature semble être très riche en matière des concepts et des définitions, mais elle nécessite une modélisation conceptuelle spécifique qui démontre clairement les liens de causalité entre ces concepts dans le cadre des EEP marocains.

3.3.1. Présentation du Modèle Conceptuel.

En se basant sur la revue de littérature et de la synthèse des analyses théoriques présentées précédemment, notre modèle conceptuel peut se présenter comme suit (figure 5) :

Figure 5 : Modèle conceptuel de la recherche



Notre modèle illustre parfaitement les relations entre les exigences de la réforme (La loi 82.20), son outil (le contrôle de gestion), ses leviers (le pilotage stratégique et la bonne gouvernance) et sa finalité (performance du portefeuille public). Il s'agit d'un schéma explicatif qui montre comment une réforme législative (loi 82.20) influence la performance du portefeuille public via des mécanismes organisationnels et stratégiques (pilotage stratégique et bonne gouvernance).

3.3.2. Formulation des hypothèses de recherche

L'examen approfondi des relations entre les exigences de la Loi 82-20, les leviers du **contrôle de gestion**, les instruments du **pilotage stratégique**, et la philosophie de la **bonne gouvernance**, permettent de **postuler** cinq hypothèses fondamentales suivantes :

***H1** : Les impératifs de la réforme, représentés par la loi 82-20 créant ainsi l'ANGSPE, influencent positivement et significativement la formalisation et l'intensification de l'usage des outils de contrôle de gestion par l'ANGSPE.*

Cette hypothèse stipule que l'introduction d'un nouveau cadre législatif, représenté par la loi 82-20, oblige l'ANGSPE à recourir aux outils de contrôle de gestion (Tableaux d bord, comptabilité de gestion, budget...etc.) comme instruments de mesure et de suivi des résultats stratégiques des entités relevant de son périmètre. La tenue alors et la formalisation du dispositif de contrôle de gestion devraient s'adapter aux objectifs de l'ANGSPE et à la politique actionnariale de l'État.

***H2** : Le contrôle de gestion pourrait être un levier incontournable pour assurer un bon pilotage du portefeuille des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE.*

Cette hypothèse centrale établit le rôle de médiation du Contrôle de Gestion, le considérant non pas comme une fin en soi, mais comme le levier informationnel essentiel au pilotage. Le Contrôle de Gestion fournit les informations pertinentes et les indicateurs d'écarts nécessaires à la prise de décision. Il permet de traduire la vision stratégique globale (politique actionnariale de l'État) en objectifs opérationnels mesurables, assurant ainsi l'alignement et la réactivité du pilotage stratégique.

***H3** : Le contrôle de gestion, en tant qu'outil de suivi et d'évaluation, pourrait jouer un rôle déterminant dans le renforcement des mécanismes de la bonne gouvernance au sein des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE.*

La mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace pourrait contribuer au renforcement des mécanismes de la bonne gouvernance au sein des EEP. Autrement dit, en pratique, cela implique que grâce aux outils du contrôle de gestion (tableaux de bord, indicateurs de performance, audit interne), l'ANGSPE dispose d'informations fiables pour orienter ses choix, prévenir les dérives et instaurer une culture de responsabilité. Ainsi, la bonne gouvernance – fondée sur la transparence, l'efficacité et la reddition des comptes – trouve dans le contrôle de gestion un support essentiel pour sa mise en œuvre. D'autant plus, le rôle du contrôle de gestion ne semble pas se limiter à un simple suivi budgétaire et/ou opérationnel ; Mais, il devient un instrument stratégique qui favorise la transparence des informations, la responsabilisation des acteurs, et la conformité aux règles légales et éthiques.

***H4** : Le pilotage stratégique, levier indispensable de la réforme, pourrait contribuer à l'amélioration de la performance du portefeuille public piloté par l'ANGSPE.*

Cette hypothèse stipule que la capacité des EEP à atteindre des niveaux élevés de performance dépend en grande partie de la qualité de leur pilotage stratégique assuré par l'ANGSPE. Désormais, le pilotage stratégique ne devrait pas se limiter pas à la planification, mais il englobera aussi la définition des orientations stratégiques, la mobilisation des ressources, et l'adaptation des actions aux évolutions de l'environnement économique et réglementaire. Ainsi, un pilotage stratégique efficace pourrait agir comme un levier de performance, car il assurera la convergence entre les objectifs de la réforme, les contraintes budgétaires et les attentes des

parties prenantes. Sans ce pilotage, la réforme risquera de rester théorique, sans impact réel sur la performance des EEP.

H5 : *L'adoption des pratiques de la bonne gouvernance, levier stratégique de la réforme, pourrait contribuer à l'amélioration de la performance du portefeuille public piloté par l'ANGSPE.*

L'hypothèse H5 affirme que l'application des principes de la bonne gouvernance est un facteur clé pour améliorer la performance du portefeuille public. La bonne gouvernance repose sur des piliers tels que la transparence, la traçabilité, la responsabilité des acteurs, la reddition des comptes, et le respect des règles éthiques et légales. Ces principes pourraient créer un environnement de confiance et d'efficacité, indispensable pour atteindre les objectifs stratégiques fixés l'ANGSPE. D'ailleurs, la bonne gouvernance n'est pas seulement un cadre éthique, mais elle est un levier stratégique qui transforme la réforme en résultats concrets, en assurant une gestion saine, efficace et orientée vers la création de valeur publique.

Les hypothèses formulées précédemment mettent en évidence la cohérence et la complémentarité des différents leviers de la réforme. La loi 82.20 constitue le socle réglementaire qui impulse le changement, tandis que le contrôle de gestion agit comme un outil structurant pour traduire ces exigences en pratiques concrètes. À travers le pilotage stratégique et la bonne gouvernance, la réforme se dote de mécanismes capables d'orienter les décisions de l'ANGSPE, d'assurer la transparence et de renforcer la responsabilité. Ces interactions convergent vers un objectif commun : améliorer durablement la performance du portefeuille public, en garantissant une gestion efficace, éthique et orientée vers la création de valeur publique.

4. Conclusion.

Les EEP marocains sont devenus un levier incontournable du développement économique du pays. Ils constituent un outil fondamental dans la mise en œuvre de la politique des grands chantiers du royaume (transport, énergie, eau...), de la modernisation de l'infrastructure, de la promotion du développement social, de la réduction des inégalités socio-territoriales, de l'aménagement du territoire, de l'ouverture à l'international et de la promotion de l'investissement public et privé. Ils sont également, aujourd'hui, au cœur du modèle de développement économique du Maroc. De ce fait, un intérêt particulier semble être accordé à l'évaluation et l'appréciation de leur performance, et à leur mode de gouvernance. À cet effet, l'État avait procédé à la modernisation de ce secteur, à l'instauration d'une politique actionnariale de l'État, au dimensionnement du portefeuille public, et à la création de l'ANGSPE (loi 82-20). Cette entité se chargera de piloter le projet de réforme au niveau des EEP stratégiques. Pour y arriver, elle devrait adapter une définition convenable de la notion de la performance des EEP. Ensuite procéder, grâce aux outils de contrôle de gestion, à sa mesure et à son pilotage. L'objectif est de disposer d'un cadre de référence permettant d'évaluer et de piloter la performance d'un portefeuille hétérogène d'entités ayant des structures et des objectifs différents, opérantes dans des secteurs différents, ayant des statuts juridiques divergents, mais ayant un objectif commun : assurer un service public de qualité et procédant, à la fois à l'accomplissement d'une activité génératrice de revenu. Cette double fonction implique de la part de L'ANGSPE la mise en œuvre d'un cadre d'évaluation et du pilotage de la performance des EEP ainsi que le renforcement de leur mode de gouvernance. Pour ainsi y arriver, le recours à des outils de contrôle de gestion (Tableau de bord, Reporting) s'avère d'une utilité particulière. Le modèle de pilotage à développer devrait favoriser l'apparition des bonnes pratiques de gouvernance, une gestion responsable et transparente des actions des EEP, des processus décisionnels fiables, efficaces et pertinents, un climat de confiance favorable, une

promotion de la communication et un ancrage de la tradition de la reddition des comptes dans l'esprit des dirigeants de ces entités.

Références :

- (1). Aboughazi, A. (2024). La transformation des EPIC : sociétisation et dépublicisation. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 87/112.
- (2). Alazard C. et Sépari S. (2001). *Contrôle de gestion, manuel et applications* (5e éd.). Dunod Paris.
- (3). Abernathy, M.A., Chua, W.F. (1996). A field study of control system « redesign » : the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13: 569-581.
- (4). Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press.
- (5). Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2023). *Nouveau Management Public et pratiques du contrôle de gestion : revue critique et perspectives d'un modèle post-NMP*. *Revue Congolaise de Gestion*
- (6). Assou, K., & Chemlal, M. (2024). La restructuration des Établissements et entreprises publics au Maroc : Quel rôle attribuer aux systèmes de mesure de la performance ? *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 71-76.
- (7). Atmani, L. (2024). Évolution des établissements publics de développement territorial au Maroc. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 211-240.
- (8). Bance, P., Rey, N., & Bauby, P. (2020). L'Agence des participations de l'État et sa gouvernance. Quelles perspectives de refondation pour l'action collective? *ffhalshs-03386383f*. <https://shs.hal.science/halshs-03386383v1>
- (9). Bassou, A. (2024). Statut sécuritaire des entreprises publiques : Mission régalienn ou Privée. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 127-138.
- (10). Behn, RD (2003). Pourquoi mesurer la performance ? Des objectifs différents nécessitent des mesures différentes. *Revue d'administration publique*, 63 (5), 586-606.
- (11). Benjamin.G. (2018.). Objectif 7. Piloter la stratégie. In *Pro en Stratégie* (p. 12-135). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.gauti.2018.01>
- (12). Benlakouiri A., (2009). Le contrôle de gestion, un rôle stratégique. *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 1.
- (13). Benmoussa, M. (2024). Les Établissements et entreprises publics du secteur financier et bancaire marocain. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 139-156.
- (14). Berahab, R., & El Aynaoui, K. (2024). Sur la refonte du cadre institutionnel des Établissements et entreprises publics commerciaux au Maroc. « *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État* ». Policy Center for the New South, 13-40. <https://international.scholarvox.com/catalog/search/searchterm/EEP?searchtype=all>
- (15). Bhimani, A. (1993), "Performance measures in UK manufacturing companies: the state of play", *Management Accounting*, December, pp. 20-3.
- (16). Boisselier, P., Chalençon, L., Doriol, D., Du jardin, Philippe, Mard, Y., & Mayrhofer, U. (2013). *Contrôle de gestion*. VUIBERT.
- (17). Bouachi, k, A., & El Hajoui, S. (2024). L'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et de suivi des performances et la réforme des EEP. pp :53-62. « *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État* ».

- (18). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72-93). London: Palgrave Macmillan UK.
- (19). Bouquin, H. (1995). 25 ans de contrôle de gestion.
- (20). Bouquin, H. (1997). *Les fondements du contrôle de gestion* (PUF).
- (21). Bouquin H. (2000). *Comptabilité de Gestion*. Economica-Gestion.
- (22). Bouquin H. (2004). *Comptabilité de Gestion*, Economica-Gestion, Paris. (3e éd.). Economica-Gestion.
- (23). Bouquin H. (2004). « Supports de cours “comptabilité de gestion”, Outils pédagogiques du Crefige. mailto:http://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/F_pedagogie.htm.
- (24). Bouquin H. (2005). *Les grands auteurs en contrôle de gestion*.
- (25). Bouquin, H., & Michel, F. (2007). *Le contrôle de gestion : Repères perdus, espaces à retrouver*. Comptabilité et environnement.
- (26). Bouquin, Henri. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses universitaires de France.
- (27). Bouquin, H. (2021). *Les grands auteurs en contrôle de gestion*. EMS Éditions.
- (28). Caroline, S. (2015). *Concevoir le tableau de bord Méthodologie, outils et modèles visuels* (4e éd.). Dunod Paris
- (29). C, T., P, J., & M, R., Evelyne. (2021). *DSCG 3—Management et contrôle de gestion—Manuel et applications*. Foucher.
- (30). CHERKAOUI BENSLIMANE M, & EL ANSARI M. (2020). « La performance globale : Mesure et Pilotage ». *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit.*, 4(2), 940-961.
- (31). Charreaux, G., Daviet, J. P., Hau, M., Roe, M., & Saussois, J. M. (1999). La corporate gouvernance en perspective. *Entreprises et histoire*, 21(1), 100-113.
- (32). Choong, K. K. (2004). Understanding the features of performance measurement system: A literature review. *Measuring Business Excellence*, 8(4), 102-121
- (33). Claude Le Pen et al., De la maturité aux doutes, in Paris Dauphine, 25 ans de Sciences d’organisation, Masson.
- (34). Clarke, P. (1995). Performance measurement and the critical success factors approach. *Management Accounting Research*, 6(3), 241-268
- (35). Cours des comptes. (2016). *Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance*. La cours des comptes. <https://www.courdescomptes.ma/publication/le-secteur-des-etablissements-et-entreprises-publics-au-maroc-ancrage-strategique-et-gouvernance/>
- (36). CSMD. (2021). *Rapports de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement*. Commission spéciale sur le modèle de développement. https://www.hcp.ma/Rapports-de-la-Commission-Speciale-sur-le-Modele-de-Developpement_a3514.html
- (37). Dahir n°1.21.96 du 15 Dou Al-hijja 1442 (26 juillet 2021) de loi n°82-20 portant création de l’Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l’État et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (2021). <https://www.finances.gov.ma/fr/Reformes/Pages/Ag-Nat-Gest-Strat-Part-Etat.aspx>
- (38). Décret n° 2-22-580 du 10 chaabane 1444 (3 mars 2023) relatif à la mise en place du dispositif de contrôle de gestion au sein des départements ministériels [3], est publié au Bulletin Officiel n° 7200 du 1er juin 2023.
- (39). DELLION, A. (2007). De l’Etat tuteur à l’État Actionnaire. *Revue française d’administration publique*, 124, 537-572. <https://doi.org/10.3917/rfap.124.0537>.
- (40). Demeestère R. et al. (2002). (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l’entreprise*.
- (41). D. E. Schendel and C. W. Hofer, “Strategic Management a New View of Business Policy and Planning,” Little, Brown, Boston, 1979.

- (42). DEPP. (2024). Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le Projet de Loi de Finances 2025—SYNTHESE -. MEF. https://www.finances.gov.ma/Publication/depp/2025/DEPP_Synthe%CC%80se%20Rap%20EEP%202025_FR.pdf
- (43). Drucker, P. E. (1990). "The Emerging Theory of Manufacturing." *Harvard Business Review*.
- (44). Dumond, EJ (1994). Optimiser l'utilisation des mesures et des informations de performance. *Revue internationale de gestion des opérations et de la production*, 14 (9), 16-31.
- (45). El Bekkaye, M. (2022). Les enjeux de gouvernance de l'État actionnaire à l'aune du Nouveau Modèle de Développement. *Dossiers De Recherches En Économie Et Gestion*, 30-52.
- (46). El Hajoui, S. (2024). Les opérations de restructuration des Établissements et entreprises publics à la lumière de la loi-cadre n°50-21. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 41-52.
- (47). El Hajri, A. (2024). L'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et de suivi des performances des Établissements et entreprises publics. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 63-77.
- (48). ELMOUADDINE, H., IKHMIM, S., & ALIJ, N. (2022). Le contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance dans les collectivités territoriales : *Revue de la littérature*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6354958>
- (49). Fama, E. F. (1980). *Agency Problems and the Theory of the Firm* (Vol. 88).
- (50). Fama, E.F., "Agency Problems and the Theory of the Firm," *Journal of political Economy* Vol.88, 1980.
- (51). Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *20(4)*, 263-282.
- (52). Galbraith, J.K., "The New Industrial State," Penguin Books, 1967.
- (53). GIRAUD, F. et al. (2005). *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*. (2^{ème}). Galino Edition.
- (54). Grady, M. W. (1991). Performance Measurement : Implementing Strategy. *Management Accounting*, 72(12), 49-52
- (55). Jean, R. (2006). Les indicateurs de la LOLF : une occasion de débat démocratique ? *Revue française d'administration publique*, 117, 93-111.
- (56). Johnson H.T. et Kaplan R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting Systems*. Harvard Business School Press.
- (57). Jougleux, M., Rousselet, E., Château Terrisse, P., Dufour F. (2021). *DSCG 3 Management et contrôle de gestion, Manuel et applications*. 2^e édition. Foucher
- (58). HANAFI, A. and EL-MARZOUKI, S. 2021. Importance de la démarche contrôle de gestion dans les universités publiques. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 2 (May 2021).
- (59). Harbour, J. L. (2009). *The Basics of Performance Measurement*. New York : Productivity Press.
- (60). Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Gestion de la performance dans la construction : un cadre conceptuel. *Construction management and economics*, 19 (1), 85-95.
- (61). Kanji, G. K. (2002). "Performance Measurement System," (Vol. 13).
- (62). Kaplan, Robert S, & David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press,

- (63). Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. in *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- (64). KHEMAKHEM, la dynamique du contrôle de gestion, 2ème Édition Dunod 1984
- (65). Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review.
- (66). *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2).
- (67). Labourier, R. (novembre 1967). Diriger, c'est prévoir, *Entreprise*,
- (68). Lorsch, JW (2012). *L'avenir des conseils d'administration : relever les défis de gouvernance du XXIe siècle*. Harvard Business Press.
- (69). Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- (70). Leroy, Michel. (2023). *DSCG 3—Management et contrôle de gestion : Cours et applications corrigées (3e éd.)*. Gualino.
- (71). Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance – Essai sur le pilotage d'entreprise*. Les Editions d'Organisation.
- (72). Lorino, P. *Le contrôle de gestion stratégique*, 1.
- (73). Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*.
- (74). Löning, H. & Coll., (2013). *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*. (3e éd.). Dunod. ISBN 978-2-10-052167-8.
- (75). M, Adams, C., & Neely, A. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*.
- (76). Manooch, G. (1999). Surmonter les obstacles à l'élaboration de mesures de performance efficaces. *Étude de travail*, 48 (6), 223-229.
- (77). Martinez, V., Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Vers une définition d'un système de mesure de la performance des entreprises. *Revue internationale de gestion des opérations et de la production*, 27 (8), 784-801
- (78). Meyssonier, François. « Quel contrôle de gestion pour les start-ups ? ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 2015/2 Tome 21, 2015. p.33-61. CAIRN.
- (79). Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- (80). MOUKITE, Z. (2022). « Management et Gouvernance dans le secteur des entreprises publiques marocaines—Entre recherche de performance et reddition des comptes », *Revue Internationale du Chercheur*. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(3), 915-939.
- (81). Mouline, A. (2024). *La commande des Établissements et entreprises publics au Maroc : Le cas de l'accès des Micros, très petites, petites et moyennes entreprises (TPME)*. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 183-210.
- (82). Moullin, M. (2003). *Defining Performance Measurement*. in *Perspectives on Performance*, 2(2). NEFZAOU, M. A. & SEGHYAR, N., (2020). L'influence du Management de La Responsabilité Sociétale des Entreprises sur la Configuration du système de Contrôle de Gestion des entreprises : Proposition d'un Modèle Explicatif. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1).
- (83). Nudurupati, S., Arshad, T. et Turner, T. (2007). Mesure de la performance dans le secteur de la construction : étude de cas sur les méthodes de fabrication. *Computers in Industry*, 58 (7), 667-676.

- (84). OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- (85). Oubba, O., & Akrich, S. (2018). Cadres théoriques d'inspiration de recherches en contrôle de gestion et pilotage de la performance organisationnelle à l'ère de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). 1(1), Article 1. *International Review of Economics, Management and Law Research*, 1(1). <https://revues.imist.ma/index.php/IREMLR/article/view/12356>
- (86). Ouahraoui, F. (2015). Modernisation et performance dans les établissements publics : Quelle place du contrôle de gestion dans les universités marocaines ? Résultats d'une étude qualitative sur les universités marocaines du centre [Thèse en sciences de gestion]. Université Hassan Premier
- (87). Pesqueux, Yvon. (2020). La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable.
- (88). Ragaïgne, A., & Maurel, C. (2019). *Management des paradoxes et contrôle de gestion*. Atelier AIRMAP
- (89). Saaf, A. (2024). La reconfiguration de l'État à travers les entreprises publiques. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 241-258.
- (90). Sayad, H. (2024). L'impact de la bonne gouvernance sur la performance des Entreprises publiques marocaines. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 87-106.
- (91). Shank J.K. et Govindarajan V. (1993). *Strategic Cost Management*. The Free Press.
- (92). Sharma, B. et Julian, C. C. (2005). Performance management, performance measurement and/or performance evaluation systems (editorial). *International Journal of Business Performance Management*, 7(3), 225-227.
- (93). Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- (94). Simons, R. L. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, organizations, and society*, 15.
- (95). Simons, R. L. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- (96). TATOUTI, R., & BENOTMAN, O. (2024). La contribution des outils de contrôle de gestion à l'appréciation de la performance organisationnelle des communes marocaines : Résultats d'une étude qualitative. *International Journal of the Researcher*, 5(2), 813-837. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11513301>
- (97). Tsang, A., H, C, Jardine, A., K, S, & Kolodny, H. (1999). Measuring Maintenance Performance: A Holistic Approach, Vol. 19 No. 7, Pp. 691-2. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(7), 691-692.
- (98). Vidie, H.-L. (2024). Les investissements des Établissements et entreprises publics marocains sur la période 2020-2022. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 165-184.
- (99). Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control.' *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>
- (100). Van Helden, J., & Reichard, C. (2019). *Management control and public sector performance management*. *Baltic Journal of Management*.
- (101). Zidal, S. (2024). La SAMIR à l'aube de la crise. *Les Établissements et entreprises publics au Maroc : Les autres figures de l'État*, 157-164.