African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28 Février 2025

Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration au sein des Etablissements et Entreprises Publics : Etat des Lieux

Characteristics and functioning of boards of directors in Public Institutions and Enterprises: Current situation.

Auteur 1 : IDRISSI Nabaouia.
Auteur 2 : ELMIZANI Manal.

IDRISSI Nabaouia , (Enseignante-Chercheuse)
Institut Supérieur d'ingénierie et des Affaires (ISGA)
Campus Casablanca, Maroc

ELMIZANI Manal, (Enseignante-Chercheuse)
Institut Supérieur d'ingénierie et des Affaires (ISGA)
Campus Casablanca, Maroc

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **IDRISSI. N, et ELMIZANI. M (2025) « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration au sein des établissements et entreprises publics : Etat des Lieux», African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0803 – 0817.**

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025

DOI : 10.5281/zenodo.14957017
Copyright © 2025 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Résumé

Malgré ses racines qui remontent à une époque très lointaine, la gouvernance d'entreprise, reste toujours d'actualité. En effet, La gouvernance d'entreprise est un système mis en place afin de contrôler et gérer les entreprises de manière efficace.

La littérature met en avant que le CA constitue l'un des principaux mécanismes internes de gouvernance d'entreprise. Il permet essentiellement de réduire les divergences d'intérêt potentiels et le comportement opportuniste des dirigeants, et d'inciter ces derniers à donner de leur mieux. Cependant le conseil d'administration s'impose comme l'organe central de contrôle et de gouvernance.

Le présent article s'inscrit dans cette thématique et vise à décrire les principales caractéristiques des conseils d'administrations des établissements et entreprises publics les plus importantes. Nous essayerons ainsi de mettre en évidence sur un échantillon des entreprises publiques les caractéristiques des conseils d'administration et leur fonctionnement. Il s'agit de la structure du CA, sa taille, sa composition, et l'existence des comités permanents. Ainsi, les résultats de notre recherche montrent que, bien que les conseils d'administration des EEP respectent dans l'ensemble les recommandations relatives à la taille des conseils et aux comités permanentes, ils ne se conforment pas aux recommandations concernant la structure.

Mots clés : Gouvernance des entreprises, Conseil d'administration, Etablissements et Entreprises Publiques.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Abstract

Despite its roots dating back to ancient times, corporate governance remains relevant today. Corporate governance is a system established to control and manage companies effectively. Literature highlights that the Board of Directors (BoD) is one of the main internal mechanisms of corporate governance. It essentially helps reduce potential conflicts of interest and opportunistic behavior of executives, encouraging them to perform their best. However, the BoD stands out as the central body of control and governance.

This article falls within this theme and aims to describe the main characteristics of the boards of directors of the most important public institutions and enterprises. We will try to highlight the characteristics and functioning of the boards of directors in a sample of public enterprises. This includes the structure of the BoD, its size, composition, and the existence of permanent committees. Our research results show that, although the boards of directors of public institutions and enterprises generally comply with recommendations regarding board size and permanent committees, they do not conform to recommendations concerning structure.

Keywords: Corporate Governance, Board of Directors, Public Institutions and Enterprises.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Introduction

De nos jours, la gouvernance des entreprises s'est imposée comme une tendance de fond, suscitant des débats et des publications[1]. Malgré son origine qui remonte à une époque très lointaine, la gouvernance d'entreprise, reste toujours d'actualité. Les crises financières internationales aux conséquences abyssales et contagieuses survenues ont contribué à réactiver les problèmes de gouvernance et à souligner l'importance de renforcer les différents mécanismes de gouvernance. Il n'est dès donc pas étonnant de constater que les grands investisseurs considèrent la mise en place d'un système de gouvernance au sein des entreprises comme l'un de leurs critères d'investissement. En fait, les pratiques de gouvernance peuvent être perçu comme un indicateur de stabilité et de fiabilité pour les investisseurs institutionnels. Ainsi, depuis 1932, les travaux de Berle et Means ont mis en évidence les conséquences potentielles pour l'actionnaire de la séparation des fonctions de décision (les dirigeants) et de propriété (les actionnaires). Cette séparation se traduit par une relation d'agence dans laquelle le principal, qui est l'actionnaire, engage l'agent, qui est le dirigeant, pour gérer l'entreprise en son nom. (Jensen et Meckling.)[2]. Toutefois, l'accroissement des dividendes, qui représente l'objectif principal des apporteurs de capitaux, peut parfois être impacté par l'opportunisme des dirigeants qui visent principalement à maximiser leurs salaires tout en réduisant leurs efforts. Ce problème d'opportunisme conduit chaque agent à agir dans le but de maximiser son propre intérêt. Conscients que l'information n'est pas toujours communiquée adéquatement, les actionnaires ont donc recours à des mécanismes de protection coûteux pour faire respecter leur droit à l'information[3].

Dans ce sens, l'objectif de la gouvernance est de mettre en place un ensemble de mécanismes destinés à gérer la relation d'agence entre les dirigeants et les actionnaires et de minimiser les coûts d'agence.

Ainsi, Le mécanisme essentiel de la gouvernance reste le Conseil d'administration (Désormais CA), compte tenu de ses rôles de contrôle[4].Selon la théorie de l'agence, le CA joue un rôle clé en tant que mécanisme de contrôle fondamental dans le dispositif du gouvernement d'entreprise

[1]Amelon, J. (2004). « Gestion financière ». Ed.Maxima (4e édition), page 477.
[2]Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure ». Journal of Financial Economics, Vol. 3, n° 4, p. 305-360
[3]Naciri, A. (2011). « Traité de gouvernance d'entreprise : L'approche scolaire ». Ed. Presses de l'Université du Québec, page 122.
[4]Charreaux G. et Desbrières P. (1997). « Le point sur " le gouvernement des entreprises" ». Revue Banque & Marchés, juillet-août, n° 29, p. 28-34.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

visant essentiellement à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et de réduire les coûts d'agence. Il se présente comme l'organe principal de contrôle.

Cet article s'intègre dans cette problématique et vise à décrire les principales caractéristiques des conseils d'administrations des établissements et entreprises publics (Désormais EEP) les plus importantes. Ainsi, le « New Public Management » s'inscrit dans une logique de transfert de bonnes pratiques des entreprises privées vers la sphère publique avec des nouveaux modes de relations et de gouvernances qui participent ainsi à moderniser le mode de fonctionnement des États. [5]

Les EEP jouent un rôle important dans la mise en œuvre des politiques publiques. Le Maroc s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue des systèmes de gouvernance dans le secteur des EEP, notamment en mettant en place les codes de bonnes pratiques dédiées aux entreprises publiques et privées, ainsi qu'à travers la constitution de 2011.

Notre recherche a pour objectif de présenter l'état des lieux des conseils des EEP au Maroc, à travers une description des caractéristiques des conseils et leur fonctionnement. La question qui se pose alors est de savoir **quelles sont les différentes caractéristiques des conseils d'administration au sein des Etablissements et Entreprises publics ?**

Pour ce faire, la suite de notre propos sera articulée comme suit : nous allons tout d'abord exposer les différentes caractéristiques du CA, dans la deuxième partie nous mettrons l'accent sur le cas des EEP marocaines en présentant un état des lieux.

L'impact des conseils sur la performance des entreprises :

Les caractéristiques du conseil d'administration

Le CA est tout simplement un groupe d'individus élus par leurs collègues actionnaires et habilités à agir pour leur propre compte ou pour celui d'autrui, généralement une autre organisation. Les administrateurs sont investis d'un pouvoir de décision distinct de l'autorité et des responsabilités des propriétaires et des gestionnaires.[6]

Toutefois, pour Charreaux le CA intervient pour protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur, préserver et accroître le caractère productif du nœud de contrats, (et) contribue au processus d'innovation »[7] . D'après Zahra et Pearce, le CA comporte un certain nombre de

[5]Huet, J.-M. et Neiter, V. (2016). « Gouvernance des organisations : exemples sectoriels, enjeux transverses». Ed. Dunod, Paris, page 35.
[6]Naciri, A.(2011).« Traité de gouvernance d'entreprise : L'approche scolaire ». Ed. Presses de l'Université du Québec, page 179.
[7]Charreaux G. (2000). « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », La Revue du Financier, n°127, page 12.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

caractéristiques qui peuvent influencer la performance de la firme[8]. Ils distinguent quatre caractéristiques interdépendantes : la composition (taille, type d'administrateur), les caractéristiques (profil individuel des administrateurs : âge, expériences, diplômes…), les structures (nombres de comités, la forme de leadership au sein du CA…), et le processus décisionnel (le mode de fonctionnement du conseil dans la prise de décision).

Toutefois, nous allons nous concentrer sur les attributs clés souligné dans les différentes études à savoir : la structure du CA, sa taille, sa composition, et l'existence des comités permanents.

Les missions du conseil d'administration

Le CA selon Parrat « s'est vu confier deux missions principales : la gestion de l'organisation et la représentation des intérêts des actionnaires. Ces dernières années, le CA a vu la liste de ses prérogatives s'étendre à de nouvelles missions : la contribution au choix des grandes orientations stratégiques, la défense des intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes, le contrôle l'équipe managériale, le recrutement et la révocation des dirigeants, la détermination de la rémunération des dirigeants… »[9].

Pour Appercel et Valognes parmi ses multiples fonctions, le CA a les responsabilités générales suivantes :

Évaluer le périmètre et l'efficacité des systèmes mis en place par la direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les différents risques découlant des activités de l'organisation ;

– s'assurer que la direction établit et maintient des contrôles internes adéquats et efficaces;

– s'assurer que des contrôles appropriés sont en place pour surveiller la conformité aux lois, aux règlements, aux exigences de supervision et aux politiques internes pertinentes ;

– surveiller et examiner l'efficacité de la fonction d'audit interne ;

– communication et publication financière et opérationnelle. [10]

Les structures du conseil d'administration

La structure du CA est souvent abordée dans la littérature et les écrits sur la gouvernance des entreprises. Il s'agit bien évidemment de la forme de leadership au sein du conseil. Nous parlons ici des fonctions de Président du conseil et celle de directeur général. Dans de nombreuses entreprises, les deux fonctions sont détenues par deux personnes différents (structure dualiste). En revanche, dans d'autres, les deux rôles sont attribués à la même personne (structure moniste).

[8]Zahra, S. et Pearce, J. (1989). « Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model ». Journal of Management, Vol. 15, n° 2, p. 291-334.

9Parrat, F. (2014). « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise ». Ed. Maxima, Page 64.

[10]Appercel, R. et Valognes, F. (2022). « Audit et contrôle interne ». Ed. Ellipses, Paris, Page 2

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

La décision revient aux actionnaires majoritaires de sélectionner la structure la plus adaptée aux caractéristiques de leurs entreprises. Ils peuvent choisir entre des structures monistes axées sur la maximisation de la richesse des actionnaires, ou des structures duales favorisant la prise en considération de l'intérêt social.

En revanche, pour Dicko un grand nombre d'auteurs, surtouts les défenseurs de la théorie de l'agence recommandent la séparation des deux fonctions et avancent que la dualité favorise la fraude et influence négativement la performance de la firme.[11]

Ainsi, lorsque la même personne détient les deux fonctions, les administrateurs du CA sont complètement sous son influence. Ils ne pourront donc pas exercer efficacement leur rôle de contrôleurs des actions du dirigeant.

Ce dernier pourra alors profiter de sa position pour tirer parti de la situation. Cela s'effectue au détriment des attentes des actionnaires, ce qui entraine une diminution de la performance de l'entreprise.

Il importe de souligner que le modèle de société anonyme de type dual n'est pas très répandu. Il est surtout pratiqué dans les pays où il existe une culture d'affaires et un modèle social particuliers.[12]

La taille du conseil

La taille du CA désigne le nombre d'administrateurs composant un conseil. Les travaux de Charreaux et Pitol-Belin estiment que les entreprises sont libres de choisir la taille du conseil, dans la limite de la fourchette indiquée par la loi [13].

Deux théories tentent d'expliquer l'incidence de la taille du CA sur la performance de l'entreprise à savoir : la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance envers les ressources. Les défenseurs de la théorie de l'agence présument qu'un CA de taille élevée n'est pas bénéfique pour l'entreprise, car il empêche les administrateurs à accomplir efficacement son travail à cause du manque de cohésion et de coopération, et de la déconcentration. Pour Jensen, à partir d'environ sept ou huit membres au conseil d'administration, il y a une perte de cohésion, et le contrôle effectué ne peut être efficace[14].

[11]Dicko. S. (2011). « Les différentes conceptions du rôle d'un conseil d'administration : analyse théorique et pratique ». Paris, Les éditions Publibook, page 32.
[12]Cour des comptes, (2016). « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance ». Rapport, juin, page 74.
[13]Charreaux G., Pitol-Belin J.P. (1987) Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprisesfrançaises: son rôle, sa composition, son fonctionnement, Peat-Marwick, février, non publiée.
[14] Jensen, M.C. (1993). «The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of the Internal Control Systems». Journal of Finance, Vol. 48, n°3, p.831-880.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Les défenseurs de la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salanick, 1978) par contre stipulent qu'il est bénéfique pour la firme d'augmenter le nombre de ses administrateurs afin d'améliorer le contrôle de ses ressources et de réaliser ainsi de meilleures performances. En règle générale, dans les grandes organisations les CA sont de grande taille, ceci est expliqué par le fait que les activités des grandes entreprises sont souvent très diversifiées, d'où l'importance d'avoir un grand nombre de membres. De ce point de vue donc, un conseil de plus grande envergure paraît plus efficace.

La composition du CA

La composition du CA et la taille, sont les deux dimensions sur lesquels se focalisent les recherches portant sur la question de l'efficacité des CA. Généralement, on distingue entre administrateurs internes et externes (Zahra et Pearce, 1989) ou bien dépendants et indépendants. Les administrateurs internes, remplissent en plus de leurs fonctions au CA, des fonctions au sein de la firme (managers, salariés, responsables de filiales, employés à la retraite, etc.). Les administrateurs externes ne remplissent d'autres fonctions dans la firme que celles d'administrateur.

Toutefois, il est généralement reconnu que seuls les administrateurs indépendants (externes à la direction) sont en mesure de remplir leur rôle de surveillance et de contrôle des actions du dirigeant, car en fait, les administrateurs dépendants (internes) ont partie de la direction et sont donc incapables de contrôler eux-mêmes leurs actions : on ne peut être juge et partie. L'hypothèse généralement soutenue est que la proportion d'administrateurs indépendants est reliée plus positivement à la performance de l'entreprise que ne l'est celle d'administrateurs dépendants.[15]

La composition du CA peut être mesurée aussi par le genre ou la diversité[16]. Certaines études estiment que, la représentation féminine dans les instances de contrôle et de surveillance peut réduire les problèmes d'agence entre les dirigeants et les actionnaires (Ain et al., 2022).[17]

Toutefois, on suppose généralement que la présence des femmes au CA améliore considérablement son fonctionnement et renforce son rôle de contrôle des équipes dirigeantes.[18]

[15]Dicko, S. (2019). « Méthodologie de recherche et théories en sciences comptables ». Ed. Presses de l'université du Québec, Page 172.
[16]Erhardt N. L. et al. (2003), « Board of director diversity and firm financial performance », Corporate Governance: An International Review, Vol. 11, n°2, p. 102–111.
[17]Ain, Q., Yuan, X., Mustansar Javaid, H. et Naeem, M. (2022). « Board gender diversity and sustainable growth rate: Chinese evidence ». EconomicResearch-EkonomskaIstraživanja, 35(1), 1364-1384.
[18]Idrissi, N&Loulid, A (2020). « La Gouvernance des entreprises et la création de la valeur : Cas des sociétés marocaines cotéesà la bourse des valeurs de Casablanca » Ed. Editions universitaires européennes, page 71.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Dans ce sens, Bédard et Briére précisent que la présence des femmes au conseil apporte une autre dynamique et améliore la performance du conseil en raison de leur sens du détail, et de leur vision stratégique et de leur rigueur[19].

La mise en place des comités permanents

Plusieurs travaux de recherches s'accordent sur l'utilité de créer des comités spécialisés et permanentes au sein du conseil. Toutefois, Klein estime que la mise en place des comités autonomes peut améliorer la performance du conseil. Naciri, quant à lui, avance que « les principes issus de la Corporate gouvernance préconisent la création d'au moins trois comités : comité d'audit, d'un comité de rémunération, et d'un comité de nomination. Certaines entreprises préfèrent ajouter un comité supplémentaire : le comité stratégique »[20].

- **Le comité des comptes ou comité d'audit :**

Il est considéré comme étant le plus important des comités. Pour Cabane « il est chargé d'assurer le travail préparatoire relative à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, de sélectionner les commissaires aux comptes, d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels »[21].

La présence d'un comité d'audit au conseil constitue un instrument utile pour renforcer le système de gouvernance d'une entreprise, et conséquemment, son image et la confiance de ses différents partenaires.

- **Le comité des rémunérations :**

La mission principale de ce comité est l'approbation des rémunérations de l'ensemble des dirigeants et des administrateurs de l'entreprise. Pour Ploix« la mise en place d'un comité des rémunérations est désirable dans toutes les sociétés, car il permet au CA de décider avec beaucoup de clarté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux »[22].

- **Le comité des nominations ou comité de sélection :**

Ce comité a pour but de préparer la composition du CA et de sélectionner les nouveaux administrateurs. En particulier, il doit définir une procédure de recrutement des administrateurs

[19]Bédard, J. et Brière, S. (2015). « Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ciblées par la Table des partenaires influents: Bilan 2014». Rapport soumis au Secrétariat à Condition féminine, Chaire de recherche en gouvernance de Sociétés, Faculté des sciences de l'administration, université Laval, p. 1-46.
[20]Naciri, A. (2006). « Traité de gouvernance corporative - Théories et pratiques à travers le monde ». Les presses de l'université de Laval, page 256.
[21]Cabane P. (2013). «Manuel de gouvernance d'entreprise: Missions et fonctionnement des conseils - Meilleures pratiques de gouvernance - Rôle des administrateurs ». Ed. Eyrolles, page 197.
[22]Ploix, H. (2003). « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise ». Ed. Village mondial (Pearson Education), page 78.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

indépendants. La tâche de ce comité ne porte pas uniquement sur la supervision de la nomination et la succession des administrateurs, mais s'entend également à la supervision des compétences.[23]

Toutefois, le CA peut décider de créer d'autres comités temporaires ou permanents tel que le comité stratégique, comité de risque, comité d'éthique…

Pour le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise, l'existence de Comités spécialisés au sein de l'organe de gouvernance constitue un élément central de la Gouvernance d'Entreprise et de son fonctionnement efficace. Toutefois, Il est recommandé de créer au moins deux Comités différents, à savoir : un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations et Nominations. L'organe de gouvernance jugera de l'opportunité de s'adjoindre d'autres comités (risques, investissements…)[24].

Le conseil d'administration des établissements publiques : Etat des lieux

Le rôle des EEP au Maroc est devenu plus visible depuis plusieurs années grâce à leur engagement dans les chantiers stratégiques dans les chantiers stratégiques lancés par Sa Majesté Le Roi que Dieu l'Assiste, notamment, ceux se rapportant à la généralisation de la protection sociale et d'un enseignement de qualité, au déploiement du nouveau système national du santé, à l'accélération des programmes stratégiques dans le secteur de l'eau de l'Energie, de l'agriculture, du transport , de la logistique, des ports, de la pêche, du tourisme, et des eaux et des forêts.[25]

Ainsi, l'amélioration de la gouvernance dans le secteur des EEP a été une constante dans les réformes engagées par l'Etat. Depuis le début des années 2000, des actions ont été entreprises par les pouvoirs publics pour améliorer le fonctionnement des conseils d'administration des EEP. Ainsi, une avancée et une prise de conscience perceptibles ont été enregistrées au niveau des réunions des organes de gouvernance des EEP, de la qualité de leurs instruments de gestion et du style de leur management.[26]

Dans ce sens, des progrès notables ont été constatés. Il s'agit principalement : [27]

[23]IDRISSI, N., & CHARIF, A. (2022). The impact of the internal governance mechanisms on the value creation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), page 177.
[24]Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise, page18.
[25]Ministère de l'économie et des finances. (2024). Rapport sur les établissements et entreprises publics. Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024, page 11.
[26]Cour des comptes, (2016). « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance ». Rapport, juin, page 71.
[27]Cour des comptes, (2016). « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance ». Rapport, juin, page 72.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

- Du renforcement des fonctions des CA des EEP, notamment à travers les circulaires du Premier ministre mettant fortement l'accent sur le respect des réunions des CA et sur la pertinence de leurs ordres du jour ;

- De la préparation par le ministère de l'économie et des finances, d'un rapport annuel sur le fonctionnement de ces organes, à l'intention du Chef du Gouvernement pour lui fournir un aperçu sur la fréquence de l'organisation des réunions des instances de gouvernance des EEP et sur la qualité de leur fonctionnement ;

- du mouvement de transformation d'établissements publics à caractère industriel et commerciale (EPIC) en sociétés anonymes : CNCA, OCP, ONT, ODEP, ONCF22 ;

- de la généralisation de l'audit externe des comptes annuels à tous les établissements publics, y compris non marchands.

Tableau 1 : Nombre d'administrateur et des comités spécialisés des grands EEP

	Nombre d'administrateur	**Membres du gouvernement**	**Nombre des comités spécialisés**
ONEE	11	11	
HAO	10	8	2
OCP	9	6	2
ONDA	7	6	3
TMSA	8	4	3
CAM	12	5	4
ADM	11	3	3
ANP	15	1	2
ONCF	9	7	2
RAM	7	3	3
Moyenne	9,90	5,40	2,67
MIN	7,00	1,00	2,00
MAX	15,00	11,00	4,00

Source : Auteur

L'examen du nombre d'administrateurs montre que la taille des conseils des EEP de notre échantillon varie entre 7 et 15 membres avec une moyenne de 9.9 membres. Cette observation

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

corrobore le résultat de Lipton et Lorsch qui avancent à ce sujet qu'il est plus facile au dirigeant de contrôler au sein d'un conseil de huit à douze membres[28].

Quant nombre d'administrateurs membres du gouvernement, les statistiques montre que ce nombre varie entre 1 et 11 avec une moyenne de 5,40membres. Nous observons également que toutes les grandes entreprises publiques ont institués au sein des conseils des comités spécialisés. Ainsi, le nombre de ces comités est compris entre 2 et 4 avec une moyenne de 2.67 comités. Ce nombre va dans le sens des recommandations du Code Marocain de Bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise, qui recommande de créer au moins deux comités différents[29].Notre recherche a également révélé que toutes les entreprises échantillonnées disposent d'un comité d'audit. C'est le comité le plus important et celui qui fait l'objet des plus grandes attentions.

Tableau 2 : Réunions des organes de gouvernance des grands EEP entre 2010 et 2020

Nombre de réunions tenues												
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**Moyenne réunions**
ONEE	1	1	0	1	0	0	1	2		1	1	0,80
HAO	2	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1,73
OCP	2	4	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1,82
ONDA	0	0	0	0	4	2	2	2	2	4	2	1,64
TMSA	3	6	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2,91
CAM	1	2	1	3	2	3	3	3	2	4	2	2,36
ADM	3	3	6	5	6	6	5	3	4	4	7	4,73
ANP	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2,36
ONCF	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,18
RAM	4	9	6	6	6	5	6	3	9	5	5	5,82
MOYENNE												2,63

Source : Auteur

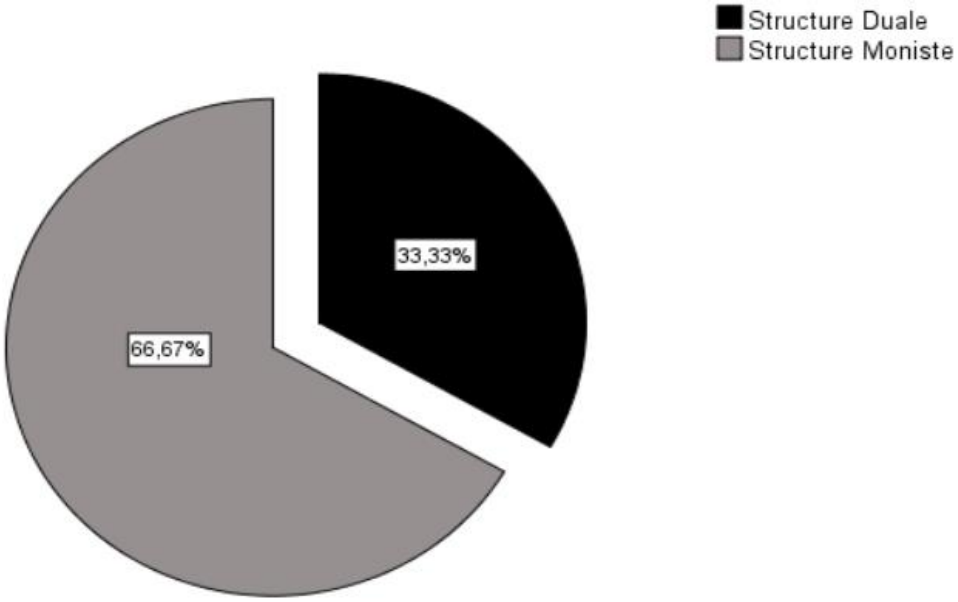
[28] Lipton, M. et Lorsch, J.W. (1992). « A modest proposal for improved corporate governance ». The Business Lawyer, Vol. 48, n°1, p. 59-77.

[29]Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise, page18.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Le tableau ci-après expose le nombre réunions tenues par les organes de gouvernance des grandes entreprises publiques. Ainsi, pour être efficace les conseils doivent avoir une fréquence de réunions relativement régulière. La moyenne des réunions des grands EEP par année est de 2,63.

Tableau 3 : Structure des conseils des grands EEP



Source : Auteur

A la lecture de cette figure on constate que 66,67% des EEP de notre échantillon ont optée pour une structure moniste du conseil. Cependant le Code Marocain de Bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise recommande la structure duale. Cette recommandation vise essentiellement à [30] :

- accroître la capacité de l'organe de gouvernance à prendre des décisions en toute indépendance vis-à-vis des dirigeants ;
- éviter une trop forte concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule personne ;
- renforcer le caractère collégial des décisions.

[30]Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise, page16.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Conclusion

L'objectif de notre article était d'exposer un Etat des lieux des conseils des Etablissements et Entreprises publics marocaines, à travers une description des caractéristiques des conseils et leur fonctionnement. En conclusion, notre recherche révèle que les conseils des EEP ont une taille standard et dominée par la présence des membres représentant du gouvernement. Ces conseils comptent tous aux moins deux comités spécialisés, conformément aux recommandations du Code marocain des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, qui préconise la création d'au moins deux comités.

Concernant la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, celle-ci reste peu répandue, de nombreux EEP continuent de privilégier une structure moniste. Ce point constitue une limitation importante, d'autant plus que le Code marocain des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise préconise une structure duale.

Ainsi, le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance lancé en 2012 constitue le référentiel pertinent en matière de la gouvernance pour les EEP.

Toutefois, en raison de l'importance capital des EEP dans la conduite des politiques publiques et chantiers stratégiques et pour renforcer l'efficacité de leur actions économiques et sociales, depuis plusieurs années l'Etat porte une importance particulière à ce secteur en adoptant plusieurs mesures il s'agit en particulier, de la restructuration des EEP, et surtout de la modernisation de leur gouvernance.

Dans ce cadre, un projet d'actualisation du Code Marocain de Bonne Pratiques de Gouvernance des EEP de 2012 est mis en place, en prenant en considération à la fois les évolutions récentes qui ont eu lieu dans les pratiques de la gouvernance au niveau international et les exigences établies en matière de gouvernance par la loi cadre relative à la réforme des EEP.

Ce chantier, a été conduit avec une approche visant à améliorer l'efficience de l'action des EEP en vue de renforcer leurs contributions à la dynamique de transformation de l'économie du pays. Les travaux d'actualisation du code ont été conduits dans le cadre de la commission nationale de gouvernance d'entreprise (CNGE) assistée par un cabinet spécialisé.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

BIBLIOGRAPHIE :

- **Ain, Q., Yuan, X., Mustansar Javaid, H. et Naeem, M.** (2022). « Board gender diversity and sustainable growth rate: Chinese evidence ». Economic Research-EkonomskaIstraživanja, 35(1), 1364-1384.
- **Amelon, J.**(2004). « Gestion financière ». Ed.Maxima (4e édition).
- **Appercel, R. et Valognes, F.** (2022). « Audit et contrôle interne ». Ed. Ellipses, Paris.
- **Bédard, J. et Brière, S.** (2015). « Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ciblées par la Table des partenaires influents : Bilan 2014». Rapport soumis au Secrétariat à Condition féminine, Chaire de recherche en gouvernance de Sociétés, Faculté des sciences de l'administration, université Laval, p. 1- 46.
- **Cabane, P. (**2013). «Manuel de gouvernance d'entreprise: Missions et fonctionnement des conseils - Meilleures pratiques de gouvernance - Rôle des administrateurs ». Ed. Eyrolles.
- **Caumont, D. et Ivanaj, S.** (2017).**«** Analyse des données ». Ed. Dunod.
- **Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.P. (**1987) Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises : son rôle, sa composition, son fonctionnement, Peat-Marwick, février, non publiée.
- **Charreaux , G. et Desbrières , P.** (1997). « Le point sur " le gouvernement des entreprises" ». Revue Banque & Marchés, juillet-août, n° 29, p. 28-34.
- **Charreaux , G.** (2000). « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », La Revue du Financier, n°127, p.6-17.
- Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'Entreprise, adopté par la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise –publié en mars 2008.
- **Cour des comptes,** (2016). « Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance ». Rapport, juin.
- **Dicko, S.** (2011). « Les différentes conceptions du rôle d'un conseil d'administration : analyse théorique et pratique ». Les editions Publibook, Paris.
- **Dicko, S.** (2019). « Méthodologie de recherche et théories en sciences comptables ». Ed. Presses de l'université du Québec.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

- **Erhardt, N. L. et al.**(2003).«Board of director diversity and firm financial performance», Corporate Governance: An International Review, Vol. 11, n°2, p. 102–111.
- **Jensen M.C. et Meckling W.H.** (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure ». Journal of Financial Economics, Vol. 3, n° 4, p. 305-360

- **Jensen, M.C.** (1993). «The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of the Internal Control Systems». Journal of Finance, Vol. 48, n°3, p.831-880.
- **Huet, J.-M. et Neiter, V. (**2016). « Gouvernance des organisations : exemples sectoriels, enjeux transverses ». Ed. Dunod, Paris.
- **Idrissi, N&Charif, A** (2022). « The impact of the internal governance mechanisms on the value creation ».International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), 172-192.
- **Idrissi, N&Loulid, A** (2020). « La Gouvernance des entreprises et la création de la valeur : Cas des sociétés marocaines cotéesà la bourse des valeurs deCasablanca » Ed. Editions universitaires européennes.
- **Lipton, M. et Lorsch, J.W. (**1992). « A modest proposal for improved corporate governance ». The Business Lawyer, Vol. 48, n°1, p. 59-77.
- **Ministère de l'économie et des finances.** (2024). Rapport sur les établissements et entreprises publics. Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024.
    - **Naciri, A.** (2006). « Traité de gouvernance corporative - Théories et pratiques à travers le monde ». Les presses de l'université de Laval, p.57-113.
    - **Naciri, A.**(2011).« Traité de gouvernance d'entreprise : L'approche scolaire ». Ed. Presses de l'Université du Québec.
    - **Parrat, F.** (2014). « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise ».Ed. Maxima, Paris.
    - **Ploix, H.** (2003). « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise ». Ed. Village mondial (Pearson Education).
- **Zahra, S. et Pearce, J.** (1989). « Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model ». Journal of Management, Vol. 15, n° 2, p. 291-334.