

Management of Retirement Disputes through Mediation: The Case of CMR

Rachid El Yakoubi

Responsible for Legal and Administrative Studies at the Moroccan Pension Fund
Legal Researcher in Juridical, Administrative, and Political Sciences

Email : elyakoubi@cmr.gov.ma

Received	Accepted	Published
16/6/2023	1/7/2023	30/7/2023

DOI: 10.17613/e240-d084

Cite this article as : El Yakoubi, R. (2023). Management of Retirement Disputes through Mediation: The Case of CMR. *Arabic Journal for Translation Studies*, 2(4), 276-284.

Abstract

Administrative practice as a mechanism for interpreting and applying the rule of law sometimes leads the administration to make unfavorable decisions, resulting in dissatisfaction among affected users who, in turn, do not hesitate to bring their grievances before a court or specialized institutions.

Concerned users use pre-contentious recourse mechanisms *ex ante* to attempt to amicably resolve their disputes. Mediation is generally preferred over other dispute resolution mechanisms.

Several financial sectors tend to opt for this approach to resolve related disputes, namely financial markets, insurance, banking, taxes, and pensions. Given their peculiarities, these sectors find mediation as a platform for interaction, listening, and potentially reaching agreements between opposing parties.

The question of whether this mechanism will impact the rate of litigation in disputes seems to be of great importance. There is no doubt today that the relevance of this mechanism is appreciated in various aspects. Therefore, it is of great interest to consider expanding its scope to establish the institution of the Pensions Mediator (IMR), responsible for managing retirement fund disputes.

Keywords: Disputes, Retirements, Mediation, Reform, Charter

Gestion des différends des retraites par la voie de médiation: Cas de la CMR

Rachid El Yakoubi 

Chargé des études juridiques et administratives à la Caisse Marocaine des Retraites
Juriste chercheur en sciences juridiques, administratives et politiques

Email : elyakoubi@cmr.gov.ma

Reçu le	Accepté le	Publié le
16/6/2023	1/7/2023	30/7/2023

DOI: 10.17613/e240-d084

Citez cet article : El Yakoubi, R. (2023). Gestion des différends des retraites par la voie de médiation: Cas de la CMR. *Arabic Journal for Translation Studies*, 2(4), 276-238.

Résumé

La pratique administrative comme mécanisme d'interprétation et d'application de la règle de droit conduit parfois l'administration à prendre des décisions défavorables suscitant insatisfaction des usagers intéressés qui à leur tour n'hésitent pas à saisir le juge ou porter leurs doléances devant des institutions spécialisées.

Les usagers concernés utilisent ex ante des mécanismes de recours précontentieux pour tenter d'obtenir règlement à l'amiable de leurs litiges. La médiation est généralement préférée aux autres mécanismes de résolution des différends .

Plusieurs domaines à vocation financière ont tendance à opter pour ce dispositif pour tenter de régler les différends y afférents, en l'occurrence, les marchés financiers, les assurances, les banques, les impôts et les retraites. Ces dernières vu leur particularité trouvent dans la médiation un terrain d'interaction et d'écoute voire d'entente entre les parties antagonistes.

La question de savoir si ce mécanisme impactera sur le taux de judiciarisation des litiges semble être d'une grande importance.

Il ne fait nul doute aujourd'hui que la pertinence de ce mécanisme soit appréciée à plusieurs égards. Aussi, est-il de grand intérêt de penser à élargir sa sphère pour la mise en place de l'institution du Médiateur des Retraites (IMR), chargée de gérer les différends des caisses de retraite.

Mots clés: Différends, Retraites, Mediation, Réforme, Charte

© 2023, El Yakoubi, Licencié par: Centre Démocratique Arabe. Cet article est publié sous les termes de la licence Creative Commons Attribution - Non Commercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), qui autorise l'utilisation non commerciale du matériel, à condition de donner le crédit approprié et d'indiquer si des modifications ont été apportées au matériel. Vous pouvez copier et redistribuer le matériel dans n'importe quel support ou format, ainsi que le remixer, le transformer et le développer, à condition que le travail original soit correctement cité.

1- Introduction

La gestion des retraites est parmi les rares disciplines où se croisent plusieurs branches de droits : on y trouve le droit social, le droit fiscal, les finances publiques mais aussi et surtout le droit administratif qui régit la relation entre l'administration et ses usagers. Une telle relation n'étant pas soustraite de critiques voire de différends nés de l'application et de l'interprétation de la règle de droit.

En pratique, l'organisme gestionnaire des retraites publiques au Maroc (la CMR : *Etablissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et est régie par la loi n° 43.95 promulguée par le Dahir n° 1-96-106 du 7 août 1996 (BO n° 4432 du 21 novembre 1996. p. 751)*, consacre d'importants efforts pour satisfaire ses usagers parmi les affiliés bénéficiaires des prestations octroyées en vertu des lois régissant les régimes de pensions qu'elle a la charge de gérer (*La CMR est chargée de gérer les régimes des pensions civiles et militaires ainsi que d'autres régimes pour le compte de l'Etat. Elle gère en outre le régime de retraite complémentaire pour le compte de ses affiliés et leurs ayant droits*).

Or, la pratique administrative comme mécanisme d'interprétation et d'application de la règle de droit conduit parfois l'administration à prendre des décisions défavorables suscitant insatisfaction de la part des intéressés qui, à leur tour, n'hésitent pas à saisir le juge administratif ou porter leurs doléances devant l'institution du Médiateur du Royaume (*l'IMR est Instituée par le dahir n° 1-11-25 du 17 mars 2011 et réorganisée par la loi n° 14.16 promulguée par le dahir n° 1-19-43 du 11 mars 2019 (BO n° 6840 du 19/12/2019, p. 2503)*).

Les usagers concernés utilisent *ex ante* des mécanismes de recours précontentieux (*Les recours précontentieux peuvent largement être assimilés aux recours administratifs préalables. Il s'agit de l'ensemble des procédures facultatives ou obligatoires dont disposent les administrés pour contester une décision directement auprès de l'administration. Ces recours (généralement recours gracieux et recours hiérarchique) sont un moyen pertinent de prévention des conflits juridictionnels*), pour tenter d'obtenir règlement à l'amiable de leurs litiges le plus souvent dans le cadre de la médiation généralement préférée aux autres mécanismes de résolution des différends (*Les médiations traditionnelles sont liées au paradigme du Contrat Social. Les techniques sont celles du conseil et des approches psychothérapeutiques et psychosociologiques. Leur référentiel est celui de la gestion des conflits, avec le modèle du « gagnant/gagnant » au regard des enjeux et des intérêts. La médiation professionnelle est fondée sur le paradigme de l'Entente Sociale. Ses techniques sont celles de l'Ingénierie Relationnelle. Son Référentiel est celui de la Qualité relationnelle. L'objectif est la conduite de projet(s) où prime le relationnel : <https://www.officieldelamediation.fr/2019/11/26>*).

De même, le traitement des réclamations et doléances des usagers revêt depuis longtemps une importance cruciale et s'impose comme baromètre d'évaluation de la performance de l'administration au vu des nouveaux outils de management public (Dans les économies émergentes et en transition, le Nouveau Management Public (NPM) a été fortement préconisé par la plupart des institutions financières internationales, y compris la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) comme moyen de mettre l'accent sur la bonne gouvernance, de lutter contre la corruption et d'établir une fonction publique méritocratique. Souad Bartiche, El Houssaine Erraoui, *New Public Management: a performance tool for public organizations*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME, ISSN: 2658-8455 Volume 2, Issue 6-1 (2021), pp.227-246).

1. Focus sur la réglementation de la médiation

Au Maroc, les textes de loi abordant directement ou indirectement la question de médiation comme outil de gestion des conflits, sont abondants voire même plus avancés.

L'article 156 de la constitution de 2011 prévoit que :

« *Les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances.*

Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard aux obligations de contrôle et d'évaluation ».

L'article 2 de la loi n° 14-16 relative à l'institution du Médiateur dispose que :
«...le Médiateur est une institution nationale, indépendante et spécialisée ayant pour mission, dans le cadre des rapports entre l'administration et les usagers, de défendre les droits, de contribuer à renforcer la primauté de la loi et de diffuser les principes de justice et d'équité ainsi que les valeurs de moralisation et de transparence dans la gestion des administrations, des établissements publics, des collectivités territoriales et des organismes dotés de prérogatives de la puissance publique...».

L'article 7 de la loi n° 64.12, portant création de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale prévoit que :

« L'Autorité dispose, à l'égard des entités soumises à son contrôle, du pouvoir d'instruire toute réclamation relative aux opérations visées à l'article 2... »

Par ailleurs, l'article 327-55 de la loi n° 08.05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile dispose que :

« Afin de prévenir ou de régler un différend, les parties peuvent convenir de la désignation d'un médiateur chargé de faciliter la conclusion d'une transaction mettant fin au différend ».

L'article 56 du dahir portant loi n° 1-77-216 créant un régime collectif d'allocation de retraite prévoit que :

« Tout différend pouvant s'élever entre le Régime collectif d'allocation de retraite d'une part, les adhérents et assujettis ou présumés tels d'autre part, est porté devant une commission spéciale...Les décisions de cette commission sont susceptibles d'un nouvel examen devant une commission d'appel composée...Les décisions de la commission d'appel sont susceptibles de pourvoi devant la Cour suprême dans les conditions prévues par la législation en vigueur ».

Pour le cas de la CMR, objet de cette étude, bien que la loi régissant cet organisme ne prévoit pas de dispositions particulières relatives à la médiation, l'initiative est alors prise par cette même Caisse pour instaurer son propre dispositif de médiation par le biais d'une Charte dont l'article 2 dispose que :

« Dans le plein respect de la règle de droit et de l'équité, la médiation vise à proposer des solutions équitables et motivées.

Elle constitue un dernier recours pour toutes les requêtes et doléances avant de recourir à la justice ou au Médiateur du Royaume ».

Nous nous intéressons dans la présente étude à la médiation interne de la CMR en tant qu'alternatif parfois incontournable au procès juridictionnel voire même efficace pour le règlement à l'amiable des différends. La question de savoir si ce mécanisme fraîchement instauré au sein de cet organisme impactera sur le taux de judiciarisation des litiges semble être d'une grande importance.

2. Présentation de la médiation de la CMR

Dans les systèmes comparés, la médiation a pu s'imposer en tant que mode alternatif de règlement des différends (MARD/MARL/MARC) préférés aux modes traditionnels que sont habituellement le recours juridictionnel et le recours administratif.

Plusieurs domaines à vocation financière ont tendance aujourd'hui à opter pour ce dispositif pour tenter de régler les différends y afférents, en l'occurrence, les marchés financiers (*Médiateur de l'AMF : Autorité des marchés financiers*), les assurances (*Le médiateur de l'assurance est désigné par un "Comité de nomination et de suivi" composé de deux représentants de la Fédération Marocaine des Sociétés d'Assurances et de Réassurance et de deux représentants de l'ACAPS*), les banques (*Le Centre Marocain de Médiation Bancaire CMMB «المركز المغربي للوساطة البنكية»*), les impôts (*La médiation fiscale est assurée par les commissions de recours fiscal nationale et régionales*) et les retraites (*en France : le médiateur du régime général (CNAV) ou des régimes complémentaires et spéciaux*). Ces dernières réunissant l'aspect social et financier des différends y relatifs, trouvent dans la médiation un terrain d'interaction et d'écoute voire d'entente entre les parties antagonistes.

Par définition, la médiation retraite est une voie de recours qui s'adresse aux assurés, actifs ou retraités ou encore leurs ayants droits, insatisfaits de la réponse fournie par leur Caisse à la suite d'une réclamation. Le « médiateur » retraite ne prend aucune décision, il n'émet que des avis et/ou des propositions de solutions.

La CMR qui s'est dotée d'un nouvel organigramme (*septembre 2020*) a mis en place une structure dédiée à la médiation aux fins de tenter un règlement à l'amiable des litiges nés à l'occasion de l'application de la législation en vigueur.

En fait, les règles de médiation s'appliquent aux différends qui pourraient survenir entre les services de la Caisse et ses usagers concernant leurs droits en tant qu'affiliés qui versent des cotisations ou bénéficiaires qui reçoivent des prestations.

La médiation propose alors des solutions qui émanent de la volonté et de l'accord des parties, des solutions issues le plus souvent d'un nouvel examen du dossier du différend et au vu de nouveaux éléments. Des caractéristiques lui sont intrinsèques dont principalement la célérité, la transparence et la confidentialité. D'autres caractéristiques particularisent le cas de la CMR qui abrite cette institution de médiation et lui confère toutes les prérogatives nécessaires pour obtenir les objectifs espérés.

3. Lecture de la charte de médiation de la CMR

La Charte de médiation de la CMR permet de mettre en œuvre les principes, les procédures et les objectifs de ce nouveau mode de règlement des différends.

Au visa de l'article 2 de cette charte, la médiation ambitionne de proposer des solutions équitables. Elle constitue, néanmoins, un dernier recours pour toutes les requêtes et doléances portées devant la CMR. Les intéressés expriment bien entendu leur volonté de recourir à la médiation en renseignant et signant un formulaire dédié (www.cmr.gov.ma).

S'agissant des missions confiées au chargé de médiation au sein de la CMR, l'article 3 de ladite Charte énumère trois actions principales :

- ✓ Trouver des solutions consensuelles entre les usagers et les services de la Caisse ;
- ✓ Fournir aux usagers l'information, le conseil et l'orientation adéquate dans le cadre du règlement des différends ;
- ✓ Assister les usagers pour l'obtention des documents et renseignements nécessaires pour faire valoir leurs droits.

Quant à la recevabilité des demandes de médiation, les requérants seront en mesure de justifier les 3 conditions suivantes :

- Ne pas avoir entamé un procès judiciaire au titre du même litige ;
- Ne pas avoir eu recours au Médiateur du Royaume pour la même doléance ;
- Avoir au préalable adressé une requête administrative à la Caisse dûment motivée.

Pour l'instruction des dossiers de médiation, le chargé de médiation jouit au sein de la CMR des prérogatives nécessaires à l'exercice de sa fonction. Il étudie le dossier et examine les pièces et documents constituant le bien-fondé de la demande de médiation. Il peut, en effet, demander complément des documents et d'informations pouvant lui être utiles pour le bon déroulement de sa médiation.

Le cas échéant, les réunions de médiation se déroulent en présentiel dans les locaux de la CMR ou à distance. Le chargé de médiation peut rencontrer les parties individuellement s'il juge que cette mesure est nécessaire pour le règlement du différend. Il informe le requérant qu'il peut se faire assister ou représenter par une personne de son choix durant le processus de médiation.

S'agissant des délais de traitement, le chargé de médiation rend un avis motivé dans les 30 jours de la réception de la demande au vu des pièces qui lui ont été communiquées. Ce délai peut être reconduit pour une durée supplémentaire équivalente.

A l'issue de la procédure, le chargé de médiation informe en premier lieu les services de la Caisse de ses avis et propositions (*Dans la médiation conventionnelle un accord transactionnel est signé par toutes les parties*). En cas d'accord, il informe le requérant de l'état de traitement partiel ou définitif de son dossier.

Par ailleurs, le chargé de médiation qui détient les compétences professionnelles et personnelles nécessaires, exerce ses missions en tenant compte des règles déontologiques suivantes :

- La disponibilité et l'écoute.
- L'impartialité et l'intégrité.
- L'équité de traitement.
- La transparence et la confidentialité.

Enfin, l'institution du chargé de médiation établit un rapport annuel pour rendre compte de l'activité de médiation en y insérant les diligences effectuées pour aboutir à des solutions équitables et acceptées.

4. Domaines de médiation de la CMR

Pour le cas de la CMR, la médiation constitue une opportunité à cet organisme pour jouir davantage de marges en matière d'assouplissement d'application de la règle de droit loin de la rigidité qui caractérise parfois son interprétation et sa mise en exécution.

Cette agilité inhérente aux caractéristiques de la médiation permet à la CMR de revoir certains aspects de sa pratique et de redonner une dimension sociale plus avantageuse en faveur de ses assurés. En conséquence, le risque contentieux devra inéluctablement baisser ce qui permettra de décongestionner les juridictions administratives et de maintenir bonnes les relations administration/usagers (*Dans la mesure où les décisions judiciaires ne favorisent pas le maintien de relations saines entre les parties au procès*).

En pratique, la médiation intervient en dernier ressort au niveau de la Caisse après avoir épuisé les autres voies de recours administratif non contentieux. Ainsi, les usagers de la CMR peuvent faire valoir leur droit à un recours « extra-administratif » voire « supra-administratif », puisque la médiation fait intervenir l'institution du chargé de médiation qui garde évidemment la même distance vis-à-vis de toutes les parties, mais jouit de « la pleine juridiction » pour exercer sa mission.

Les domaines pour lesquels la médiation serait bénéfique pour ses parties sont essentiellement ceux qui nécessitent l'adaptation de certaines mesures pour les ajuster aux

besoins exprimés par les requérants au vu de l'évolution de leurs situations (revenu, charges, santé, âge...). Il s'agit plus précisément des domaines qui interpellent directement l'aspect social et économique du différend.

Ce serait par exemple le cas des pensionnés redevables à la Caisse et dont la partie saisissable de leurs pensions pourrait atteindre 25% du montant mensuel pour la restitution des sommes indument perçues (*Art. 39 et 42 respectivement des lois 011.71 et 013.71*). Le chargé de médiation pourra intervenir pour proposer de revoir à la baisse ce taux de précompte au vu des motifs appuyant la demande dont il est saisi. Il s'agit plus précisément des cas de rééchelonnement/restructuration des dettes des débiteurs. Ainsi, la médiation constitue un mécanisme qui procure davantage de marges de souplesse à la règle de droit.

Ce serait également le cas de réexaminer et de réétudier certains dossiers pour lesquels une décision défavorable était prise et portée à la connaissance des intéressés. Le cas des prestations allouées au titre des enfants infirmes (*Art. 15 et 34 de la loi 011.71 et art. 17 et 37 de la loi 013.71*) est illustratif à cet égard. Il s'agit pour la Caisse de revoir sa position et pour les requérants intéressés de présenter de nouveaux éléments pour tenter d'obtenir satisfaction de leur *petitum*. Ainsi, la médiation constitue une voie de recours supplémentaire qui garantit davantage d'équité dans l'application de la règle de droit.

D'autres cas motivant le recours à la médiation interne de la CMR consistent à activer le traitement des dossiers qui accusent un retard dans l'exécution, notamment quand il s'agit de cas de rejet pour manque de documents ou pièces détenus par d'autres administrations ou caisses de retraite ou encore pour méconnaissance des procédures administratives. Le chargé de médiation de la CMR pourra intervenir pour diluer ces difficultés en s'imposant comme interlocuteur agissant pour le compte de l'utilisateur. Ainsi, la médiation se présente comme une institution qui maîtrise les procédures administratives *tous azimuts*, et contribue à réduire le temps et l'effort du client (*rendre l'expérience client plus simple et facile*).

La médiation serait *a fortiori* bénéfique en matière de demande d'informations et/ou de documents détenus par la Caisse dont le requérant a besoin pour faire valoir ses droits conformément à la loi. Le chargé de médiation intervient pour éviter au demandeur de fournir les mêmes documents requis pour bénéficier d'autres prestations (*à condition de se conformer à la loi n° 09.08 relative à la protection des personnes physique à l'égard de traitement des données à caractère personnel*). Ainsi, la médiation s'impose comme outil efficace en matière de simplification des procédures et d'économie de l'effort administratif (*Loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives*).

Dans le même sillage, il faut rappeler que le dispositif de médiation en vigueur à la CMR n'empêche pas le recours à l'auto-saisine ou à la saisine par le biais des tiers (avocats, associations représentatives...) pour instruire et résoudre certains litiges. Le chargé de médiation pourra, à l'occasion de l'exercice de sa mission, se saisir lui-même et demander aux parties de lui fournir les informations et/ou documents qui lui paraissent nécessaires avant de proposer la solution qu'il estime appropriée au litige. Ainsi, la médiation s'impose *in concreto* comme source de jurisprudence profitant aux mêmes types de différends.

5. Procédure d'instruction des litiges

En principe, le chargé de médiation saisi d'un différend doit traiter la réclamation dans un délai d'un mois à compter de sa saisine, sauf prorogation dûment acceptée et exigée pour

le bon déroulement de la procédure. Il rend, en conséquence, son avis ou sa proposition ou encore émet une recommandation aux services de la Caisse.

Contrairement au principe selon lequel la médiation entraîne la suspension de la procédure judiciaire (Art. 327-57 de la 08.05), le chargé de médiation de la CMR se dessaisit de plein droit et sursoit à sa médiation s'il est porté à sa connaissance que le demandeur de la médiation saisit simultanément du même litige une juridiction. Il peut, en conséquence, prendre une décision de classer l'affaire pour non recevabilité.

Pour instruire un litige, le chargé de médiation dispose de toutes les prérogatives lui permettant de gérer sa médiation selon les règles d'art. Il peut se réunir avec les parties, solliciter l'appui et le conseil nécessaires pour la résolution des dossiers complexes ou encore demander l'arbitrage du directeur de la CMR en vue de trancher le différend.

Au terme de l'instruction d'un litige, le chargé de médiation consigne sa proposition de résolution du litige dans un acte à adresser *in primis* aux services concernés de la CMR (Aux termes de l'article 327-69 de la loi 08.05, la transaction a, entre les parties, la force de la chose jugée et peut être assortie de la mention d'exequatur). Si la solution proposée par le chargé de médiation n'est pas acceptée ou si sa médiation n'aboutit pas à une transaction, la procédure est alors clôturée après avoir informé les parties sur la base d'un acte relatant les faits et les diligences accomplies (Acte non-susceptible de recours).

Dans tous les cas, la proposition du chargé de médiation n'engage point le requérant qui préserve son droit de recourir à la justice ou à l'institution du Médiateur sauf si ces propositions parviennent à convaincre l'intéressé de l'inutilité d'engager d'autres recours parce que la loi est claire ou parce que la jurisprudence est immuable. Ce qui constitue pour les deux parties un moyen d'économie des coûts et d'efforts.

Néanmoins, il va sans dire que la question de la valeur juridique de l'acte concrétisant la médiation de la CMR demeure posée et mérite de s'attribuer la force probante comme dans le cas de la médiation conventionnelle, puisque l'objectif est d'aboutir à une solution mutuellement acceptée au lieu d'une résolution imposée.

Conclusion

Force est de constater que la médiation de la CMR est une procédure participative qui représente une deuxième chance au différend pour qu'il soit résolu à l'amiable. Au vu des intérêts défendus, cette médiation se fixe comme objectif ultime d'assister les usagers en leur donnant conseil et appui juridique et technique dans leur litige avec leur Caisse.

Il ne fait nul doute aujourd'hui que la pertinence de ce mécanisme comme alternatif efficace dans la gestion des rapports en conflit soit appréciée à plusieurs égards. Aussi, est-il de grand intérêt de penser à élargir sa sphère en engageant la réflexion collective pour évaluer la pertinence et l'opportunité de la mise en place de l'institution du Médiateur des Retraites (IMR) à l'instar des autres branches d'activités sociale, économique et financière, qui serait chargée de gérer les différends des caisses de retraite et ce, en tenant compte des meilleures pratiques et principes en la matière (Les conflits entre administrations peuvent être résolus moyennant l'arbitrage du Chef de Gouvernement. L'Agent judiciaire du royaume et l'Agent judiciaire des collectivités peuvent intervenir pour diluer les difficultés entre administrations. Néanmoins et vu leurs particularités, les caisses de retraite ont intérêt à mettre en place leur propre institution pour gérer leurs conflits.).

Le contexte actuel étant davantage favorable à une telle réflexion voire à une prise de conscience de l'importance de cette institution au moment où la question des retraites marque un regain d'intérêt inédit dans la mesure où des questions comme l'extension de couverture retraite et le regroupement des caisses existantes en pôles de gestion (Elyakoubi

Rachid, Dynamique de réforme du système des retraites au Maroc : contexte actuel et perspectives d'avenir, Thèse de doctorat, UMP, juillet 2017), seraient favorables à une telle initiative qui demeure une pratique certes nouvelle mais prometteuse et occupera sa place parmi les alternatifs de règlement des différends les plus sollicités.

Liste Bibliographique

- Elyakoubi, R., & Belouchi, M. (2022), Réforme des retraites au Maroc : cas des retraites de la fonction publique, les éditions universitaires européennes
- Bartiche, S., & Erraoui, H. (2021), New Public Management: a performance tool for public organizations, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME, ISSN: 2658-8455 Volume 2, Issue 6-1
- Elyakoubi Rachid (2017), « Dynamique de réforme du système des retraites au Maroc : contexte actuel et perspectives d'avenir », Thèse de doctorat, Université Mohamed Premier,
- Elyakoubi Rachid (2008), « Contentieux des pensions civiles de retraite et d'invalidité », DESA, Université Mohamed Premier
- « Regards croisés sur la place de l'administration et son rôle dans le rapport sur le Nouveau modèle de développement (NMD) », OMAP, BHS N°2- JANVIER 2022

➤ Lois :

- Dahir n° 1-96-106 du 7 août 1996 portant promulgation de la loi n° 43.95 (BO n° 4432 du 21 novembre 1996. p. 751)
- Dahir n° 1-19-43 du 11 mars 2019 portant promulgation de la loi n° 14.16 relative à l'Institution du Médiateur (BO n° 6840 du 19/12/2019, p. 2503)
- Dahir n° 1-14-10 du 6 mars 2014, portant promulgation de la loi n° 64.12, portant création de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale (BO n° 6240 du 20 mars 2014, p. 2501)
- Dahir °1-07-169 du 30 ovembre200), portant promulgation de la loi n° 08.05 abrogeant et remplaçant le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile (BO n° °5584 du 6 décembre 2007)
- Dahir portant loi n° 1-77-216 du 4 octobre 1977, créant un Régime collectif d'allocation de retraite (BO n° 3389 bis du 13 octobre 1977)

➤ Sites Web :

- <https://www.doc-du-juriste.com/droit-public-et-international/droit-administratif>
- <https://www.officieldelamediation.fr/2019/11/26>
- www.cmr.gov.ma
- www.amf-france.org
- <https://www.mediateurassurance.ma/>
- <https://cmmb.ma/presentation/>
- www.apsf.org.ma