



Revue-IRS



**Revue Internationale de la Recherche Scientifique
(Revue-IRS)**

ISSN: 2958-8413

Vol. 3, No. 4, Août 2025

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



**Ne pas investir dans un système de contrôle interne est plus
couteux que d'investir**

**Not investing in an internal control system is more costly than
investing in one**

EL MAHDAD Youssef

<https://orcid.org/0009-0009-2291-6320>

DOCTORANT

Faculté d'économie et de gestion

Université Ibn Tofail, Kénitra

Management – Finance et Comptabilité

Maroc

TORRA MHAMMED

PES

Faculté d'économie et de gestion

Université Ibn Tofail, Kénitra

Management – Finance et Comptabilité

Maroc

Mohammed EL BOUHALI

<https://orcid.org/0000-0001-7380-8375>

DOCTORANT

Faculté d'économie et de gestion

Université Sultan Moulay Slimane Beni Mellal

Résumé:

La composition du portefeuille public, regroupant 271 des établissements et entreprises publiques opérant dans des secteurs stratégiques et diversifiés de l'économie nationale, se présente, à fin juillet 2022, comme suit : 3 - 227 Etablissements Publics (EP) ; - 44 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor (SA-PDT). Par ailleurs, certains EEP détiennent des filiales et/ou des participations totalisant 502 entités, dont 53% sont détenues majoritairement. En outre, 21 Sociétés Anonymes relèvent des Collectivités Territoriales (CT) et sont contrôlées et suivies au niveau du portefeuille public, soit le même nombre que l'exercice antérieur (COMPTES, 2016).

La loi-cadre 50-21 prévoit dans son article 39 de mettre en place un nouveau dispositif de contrôle qui aura pour objectif l'instauration d'un contrôle financier axé sur l'appréciation des performances, l'évaluation du dispositif du contrôle interne et la prévention des risques, ainsi que la généralisation progressive du contrôle financier de l'État à l'ensemble du portefeuille public, ainsi que la suppression progressive du contrôle préalable pour les EEP marchands et le renforcement de la responsabilité des organes de gestion et de gouvernance (MEF, 2024).

Mots clés : COSO , CoCO, Turnbull, contrôle interne, SOX, LSF

Abstract:

The composition of the public portfolio, comprising 271 EPs operating in strategic and diversified sectors of the national economy, is as follows at the end of July 2022: 3 - 227 Etablissements Publics (EP) ; - 44 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor (SA-PDT). In addition, some EPs hold subsidiaries and/or equity interests totalling 502 entities, 53% of which are majority-owned. In addition, 21 Sociétés Anonymes (public limited companies) are controlled and monitored at public portfolio level by the Collectivités Territoriales (CT), the same number as last year.

Article 39 of framework law 50-21 provides for the introduction of a new control system, with the aim of establishing a financial control system based on performance assessment, evaluation of the internal control system and risk prevention, as well as the gradual generalization of the State's financial control to the entire public portfolio, the gradual abolition of prior control for merchant public limited companies and the reinforcement of the responsibilities of management and governance bodies.

Keywords: COSO , CoCO, Turnbull, Internal control, SOX, LSF

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.16779828>

Introduction

Si aujourd'hui les dirigeants des établissements et entreprises publiques (EEP) décident de faire un investissement qui sera plus rentable au profit des EEP, ce sera un investissement dans un système de contrôle interne, ce dernier va permettre aux EEP de bien cerner les missions qui leur sont dévolus, de bien répondre aux exigences réglementaire en ce qui concerne la bonne gouvernance, la transparence, la reddition des comptes, l'image fidèle, la régularité et la sincérité des comptes, mais aussi surtout une maîtrise des risques et une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs, la conformité avec les textes réglementaires en vigueur et mettre en place un système de prévention des corruption, favoritisme, détournement de fonds, la concussion, le trafic d'influence, le pantouflage etc... (LÉGISLATEUR, 2021)

Si aujourd'hui l'État a entamé des réformes pour bien structurer ses départements, ses établissements et entreprises ainsi que ses collectivités locales, ces réformes ont été couronnées par l'adoption d'une nouvelle constitution en 2011, d'une nouvelle constitution financière en 2015 (loi organique relative à la loi de finances), mais aussi d'autres lois organiques et lois-cadres ainsi que de décrets pour moderniser la gestion de la chose publique. Le décret des marchés publics en mars 2023 est un exemple bien plus fort de ces réformes (Législateur, article 31 de la loi organique relative à la loi de finance, 2015).

Grâce à ces réformes l'Etat vise à moderniser la gestion du service public, le passage d'une comptabilité budgétaire de caisse vers le principe d'une comptabilité budgétaire axés les objectifs, l'instauration en cours d'une comptabilité générale, l'exigence de la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, ainsi que l'obligation de la certification des comptes sont des preuves de la volonté de l'Etat de l'adoption d'une gestion des services publics qui ne distingue pas de celle de la gestion de droit privé qu'en raison spécificités de l'Etat, sans oublier la loi a donner la possibilité aux départements, entreprises et établissements de tenir une comptabilité analytiques dites comptabilité destinée à analyser les coûts.

Malgré ces efforts consentis et fournis par l'État, l'ampleur et la dimension des risques liés à la gestion publique dépassent de loin ce qui a été fait jusqu'à aujourd'hui. Il reste encore du chemin à parcourir, et le premier pas dans ce chemin est l'adoption d'un système de contrôle interne (SCI). Ce dernier va permettre à l'État de minimiser les coûts engendrés par la corruption, le favoritisme, le détournement de fonds, la concussion, le trafic d'influence, le pantouflage, etc.

Question de recherche

D'après l'introduction, on a pu avoir que l'État ne cesse pas de publier des textes pour faire face aux risques liés à la gestion du service public, mais en dépit de ces efforts, les risques évoluent, mais les contrôles ne s'adaptent plus, d'après la loi de puissance de la performance humaine ou de la pratique (PLP), qui stipule que le temps (T) qu'il faut au personnel pour effectuer une tâche simple donnée diminue à mesure que le nombre de fois (N) que le personnel effectue la tâche augmente. En d'autres termes, le personnel maîtrise une tâche simple donnée à mesure que le nombre de fois (N) que le personnel a pratiqué la tâche augmente (y Kenneth R. Boof, 2010).

La maîtrise d'une tâche par le personnel lui permet d'identifier les failles, les risques, l'opportunité et, du coup, le taux des risques augmente, ce qui nécessite de mettre en place des contrôles afin d'assurer une assurance préventive et corrective des risques liés à la défaillance ou à la non-mise en place d'une SCI (Législateur, la loi cadre 50-21 relative à la réforme des eep, 2021). La question qui se pose est : est-ce que l'investissement dans un SCI est plus rentable et moins coûteux que de ne pas investir dans ce dernier ? (Législateur, la loi 76-20 portant création du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement , 2020)

Définitions contrôle interne

Les travaux menés par les chercheurs et les praticiens de l'audit, du contrôle de gestion et du management ont été couronnés par une multitude de définitions du système de contrôle interne. Ces derniers se convergent dans le sens où ce dernier a pour objectifs la conformité avec les textes en vigueur, la protection du patrimoine et la sauvegarde des ressources.

Généralement, ces définitions sont le fruit de beaucoup de recherche, d'observations sur le terrain, d'analyse des scandales financiers et d'examen et d'études des défaillances des contrôles classiques, mais aussi qu'elles sont tirées à partir de l'étude de l'histoire et des découvertes des archéologues avant même la notion du contrôle quatre yeux de l'ère des pharaons, de la notion des vérificateurs en Grèce ou du bâton de comptage en Angleterre.

Les travaux n'ont jamais cessé de progresser, que ce soit par les chercheurs et praticiens ou même par les législateurs, avec la naissance du contrôle interne moderne, des cas de défaillance des contrôles des grandes entreprises qui ont fait faillite, entraînant la publication des règlements pour mettre en place des contrôles dans le cadre d'un système de contrôle interne

tel que la loi Sarbanes Oxley (SOX) en 2002 par le Congrès américain, la loi de la Sécurité financière (LSF) en 2003 en France, LA VOLCKER RULE en 2010 et LA VOLCKER RULE 2.0 en 2014, ou le Dodd–Frank act, etc.

L'Autorité des marchés financiers (AMF)¹ définit le contrôle interne en tant que :est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. (Poupart-Lafarge, 2010)

Sur le même plan, la Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) précise que le contrôle interne est un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants :

- exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficientes et efficaces ;
 - respect des obligations de rendre compte ;
 - conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
 - protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages
- (HOTTIN, BERGE, JOURDAN, GUILLON, & MOCQUARD, 2013).

Selon la norme internationale d'audit N° 315 dans son paragraphe 315.4(c), le contrôle interne est défini comme étant un « processus conçu, mis en place et supervisé par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et autre personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité aux textes législatifs et réglementaires applicables. » Le terme « contrôle(s) » se réfère à l'un quelconque des aspects d'une ou de plusieurs composantes du contrôle interne » (IAASB & IFACI, 2019).

Selon une définition internationale, le contrôle interne est défini par l'INTOSAI (2004) (International Organisation of Supreme Audit Institutions) : « Le contrôle interne est un

¹ Autorité publique indépendante, l'AMF est chargée de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants : exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces ; respect des obligations de rendre compte ; conformité aux lois et réglementations en vigueur ; protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages. » (Committee, 2001)

Une définition de synthèse est primordiale : le contrôle interne désigne l'ensemble des tâches à caractère préventif, correctif, durable, permanent, général et adaptable effectués par le personnel d'une organisation prescrit sous forme d'actions et de procédures par cette dernière et pour elle-même afin de donner une assurance raisonnable quant à la réduction de probabilité de survenance des risques , garantir l'atteindre des objectifs dans les règles de l'art, donner une sécurité fondamentale quant à l'efficacité des opérations , l'efficience et la pertinence des moyens, et la maîtrise de la communication des informations crédibles au bon moment afin d'aider à la prise de décision (MAHDAD, 2024).

On entend par :

Préventif : la capacité de prévoir les risques et les anomalies et de les supprimer avant leurs survenances ;

Correctif : l'aptitude de faire les corrections nécessaires au moment opportun afin de garantir la continuité de service ;

Durable : la fonctionnalité de faire progresser les contrôles pour qu'il reste valable durant l'existence de l'organisation ;

Permanent : la périodicité de son application est permanente.

Général : la qualité d'être applicable à tout le monde et à tous les niveaux de l'organisation, tant en vertical qu'en horizontal ;

Adaptable : le pouvoir de s'adapter aux évolutions des éventuels risques, méthodes et procédés de fraudes et aux nouvelles technologies.

Cadre théorique et conceptuel

L'investissement dans une SCI est un puissant levier de performance. Il convient de retenir que ce dernier est un dispositif indispensable à l'essor des EEP en général. Entre deux EEP, il pourrait représenter un élément essentiel de différenciation (Législateur, décret 2 22 580 RELATIF A LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DES DEPARTEMENTS MINISTERIELS , 2023).

L'idée de doter les EEP d'une SCI, est une idée remarquable née à partir des changements dans les logiques et procédés de management public, pour satisfaire les besoins des citoyens. L'idée principale est d'importer les instruments de gestion des entreprises de droit privé dans la sphère publique, c'est là où le nouveau management public (NMP) commence à surgir.

1- Le nouveau management public : revue de littérature

Le concept du NMP est apparu dans les années 1991 dans un article intitulé A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASON ? (Hood, 1991) mais aussi dans un autre livre intitulé Explaining Economic Policy Reversals en 1994 (HOOD, 1994) (Professor Christopher Hood, 1984).

Comme la plupart des étiquettes administratives, NPM est un terme vague. Son utilité réside dans le fait qu'il permet d'abrégé l'ensemble des doctrines administratives largement similaires qui ont dominé le programme de réforme bureaucratique dans de nombreux pays de l'OCDE (T. Burns, 1969).

L'une des façons d'interpréter les origines de la NGP est de la considérer comme le mariage de deux courants d'idées différents. L'un des partenaires était la « nouvelle économie institutionnelle ». Elle s'appuyait sur l'histoire désormais bien connue du développement, après la Première Guerre mondiale, des choix publics, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie d'agence (Arrow, 1963).

Cependant, sa doctrine, sa conception et les principes qui s'y rattachent sont anciens. Ainsi, le NMP est issu de l'échec de certaines réformes budgétaires instituées dans les années 1960 ayant pour but de moderniser le secteur public (Amar & berthier, 2008).

Le NMP considère que les méthodes de gestion et de management utilisées dans les entreprises de droit privées sont supérieures à celles du secteur public et donc qu'il convient de les lui transposer et de les privilégier (Elmahdad, oulahcen, & Mhammed, 2024).

Le NMP se voit être en affrontement et en désaccord avec le modèle bureaucratique de Weber. La mission et la vocation de cette dernière est la satisfaction du citoyen, l'organisation est décentralisée, le recrutement contractuel et la promotion se font par le mérite. (Siham & Khadija, 2020).

2- Le nouveau management public au Maroc

La volonté de l'État de moderniser ses services et son mode de gestion des services publics, et sa volonté d'améliorer les principes de transparences, de reddition des comptes, de sincérité, de régularité et d'image fidèle des comptes, et d'autres principes tels que la gestion axée sur les résultats, ce sont les mécanismes du nouveau management public énumérés dans les textes réglementaires.

Le Maroc a entamé plusieurs réformes dans ce sens. Ces réformes sont couronnées par des textes adoptés et publiés dans le BO du Royaume, une nouvelle constitution en 2011, une nouvelle constitution financière en 2015, des décrets relatifs à la mise en place des dispositifs de contrôle de gestion, la décentralisation, l'élaboration et l'exécution des lois de finances... etc.

Le concept du NMP on le trouve partout dans la gestion du domaine public, mais il y a toujours des chemins à faire pour arriver au stade d'application de ses principes, et notamment d'instaurer un système de contrôle interne au sein des EEP, mais le fait que l'article 31 de la LOLF stipule que l'Etat tiens une comptabilité générale, budgétaire et une autre intitulé comptabilité d'analyses des coûts, et que la cours des comptes certifiés les comptes pour s'assurer de l'image fidèle, de la régularités et de la sincérités, ce passage de certification des comptes est aussi un passage d'une simple comptabilité de caisse (recettes et dépenses), vers une comptabilité de gestion axé sur les résultats ce que nous emmènes d'évoquer la question du contrôle interne (MAHDAD.Y, 2020).

3- Les raisons pour investir dans une SCI solide :

La corruption, en effet, c'est une manière de détourner la loi ou la réglementation à son profit, une interaction envers une personne physique ou morale qui les pousse à agir illégalement dans un but précis. C'est un abus de pouvoir pour se permettre de se servir de son pouvoir pour se servir des autres. En d'autres termes, la corruption est l'action de changer le sens ou l'état d'une chose en la rendant moche ou mauvaise. (<https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/%C3%A9thique-pr%C3%A9vention-et-lutte-contre-la-corruption>, 2017) Au Maroc, cette définition a un sens plus juridique et politique en désignant la faute d'une personne (fonctionnaire, responsable, agent) qui se laisse détourner de son devoir par des dons, des promesses ou de la persuasion (Décret, 2017).

Selon la Banque mondiale, elle représente environ 39 milliards de dirhams par an (majidi, 2014).

Le trafic d'influence est défini à l'article 253 du code pénal marocain comme le fait pour toute personne de solliciter, d'accepter ou de recevoir un don, une promesse, un avantage ou tout autre objet de valeur en échange d'une intervention pour faire obtenir une décision ou une mesure administrative, judiciaire ou législative (législateur, 1962).

L'infraction de la concussion vise à protéger avant tout l'impératif de probité, d'honnêteté des agents publics, principalement pour ceux qui ont à recouvrer et/ou gérer les fonds publics, à savoir les recettes des impôts, les caisses de sécurité sociale, les officiers publics exerçant des activités libérales (touati, 2015).

Le délit de favoritisme est une infraction qui se commet à l'occasion d'un marché public. Elle peut intervenir à tous les stades de ce marché : son élaboration, son attribution ou son exécution, mais également à l'occasion d'un contrat de concession (lahrach, 2024).

Le détournement de fonds publics est le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, un comptable public, un dépositaire public ou l'un de ses subordonnés, de détruire, détourner ou soustraire un acte ou un titre ou des fonds publics (BITTON, 2021).

Madame Loubna Lahlou, juge d'instruction à la chambre des crimes financiers de la Cour d'appel de Rabat, a précisé dans son intervention que la protection pénale des fonds publics ne se limite pas aux crimes financiers mais couvre aussi les crimes de détournement des fonds publics. Elle précise en outre que la notion de détournement de fonds publics tel que la prévoit la loi nationale, est compatible avec la Convention de lutte contre la corruption, ratifiée par le Royaume du Maroc en vertu du Dahir n°1.07.58 du 30 novembre 2007. (Le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, 2023).

La prise illégale d'intérêt est un conflit d'intérêts né d'une situation dans laquelle un agent public a un intérêt personnel de nature à influencer ou paraître influencer sur l'exercice impartial et objectif de ses fonctions officielles. L'intérêt personnel de l'agent public englobe tout avantage pour lui-même ou elle-même ou en faveur de sa famille, de parents, d'amis ou de personnes proches, ou de personnes ou organisations avec lesquelles il ou elle a ou a eu des relations d'affaires ou politiques. Il englobe également toute obligation financière ou civile à laquelle l'agent public est assujéti. (Conseil de l'Europe, 2000).

Dans la loi marocaine, ce sont plutôt les « conséquences » des situations de conflit d'intérêts qui sont incriminées. L'article 245 du Code pénal dispose que tout fonctionnaire public qui, soit ouvertement, soit par acte simulé, soit par interposition de personne, prend ou reçoit

quelque intérêt dans les actes, adjudications, entreprises ou régies dont il a, au temps de l'acte, en tout ou en partie (Gattioui, 2020).

Le pantouflage désignant de manière souvent péjorative le fait, pour un haut fonctionnaire, de quitter le service de l'État et de rejoindre une entreprise privée, (AFP, 2023).

L'idée que la compétence dans un domaine s'acquiert progressivement par la répétition et la pratique assidue des tâches qui y sont associées, nous renvoie automatiquement à l'idée que, lorsqu'on devient habile et expert dans un domaine, le risque de la fraude et les autres risques liés à l'exercice d'une fonction publique devient très facile à se manifester et difficile à les contrôler (DEPP-MEF, 2023).

Conclusion

L'investissement dans un système de contrôle interne (SCI) s'avère crucial pour les établissements et entreprises publiques (EEP) afin de gérer efficacement les risques et de garantir la transparence, la bonne gouvernance et la conformité aux réglementations en vigueur. Malgré les réformes entreprises, les défis liés à la corruption et à la mauvaise gestion persistent, rendant l'instauration d'un SCI non seulement nécessaire mais aussi rentable à long terme. En intégrant les principes du nouveau management public, les EEP peuvent améliorer leur performance tout en minimisant les coûts liés aux fraudes et autres irrégularités. Ainsi, l'adoption d'un SCI robuste représente une étape fondamentale pour assurer une gestion publique saine et efficace.

L'importance d'un système de contrôle interne (SCI) dans les établissements et entreprises publiques (EEP) ne peut être sous-estimée. Un SCI efficace contribue non seulement à la conformité réglementaire, mais aussi à la protection des ressources publiques contre la corruption et les abus. Il permet d'établir des procédures claires qui facilitent le suivi et l'évaluation des performances, tout en garantissant une transparence dans la gestion des fonds publics. En intégrant des pratiques de gestion axées sur les résultats, un SCI aide également à cultiver une culture de responsabilité et de reddition de comptes au sein des EEP.

Les principales barrières à l'adoption d'un système de contrôle interne (SCI) dans le secteur public incluent souvent des facteurs culturels, organisationnels et techniques. Parmi ces obstacles, on peut citer :

- ✓ Résistance au changement : les employés et les dirigeants peuvent être réticents à modifier leurs pratiques établies, préférant le statu quo, même si cela entraîne des inefficacités.

- ✓ Manque de formation et de sensibilisation : un manque de compréhension des bénéfices et de l'importance d'un SCI peut freiner son adoption.
- ✓ Ressources financières et humaines limitées : La mise en place d'une SCI nécessite des investissements en temps et en ressources, ce qui peut être un défi pour de nombreuses entités publiques.
- ✓ Complexité réglementaire : un environnement réglementaire complexe peut rendre difficile l'implémentation de processus de contrôle interne adaptés et efficaces.

Ces barrières doivent être surmontées pour garantir une gestion publique plus transparente et responsable.

En conclusion, l'adoption d'un système de contrôle interne (SCI) au sein des établissements et entreprises publiques est essentielle pour garantir la transparence, l'efficacité et la bonne gouvernance. Bien que des obstacles existent, des stratégies appropriées peuvent faciliter son intégration et maximiser ses bénéfices. Un SCI bien implanté permet non seulement de minimiser les risques, mais également d'améliorer la performance globale des institutions publiques. En fin de compte, investir dans une SCI représente une démarche proactive vers une gestion publique plus responsable et éthique.

1 Références

- AFP. (2023). LA REFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE EN PASSE D'ETRE ADOPTEE. *MEDIA24*.
- Amar, A., & berthier, S. (2008). Le NMP : évolution ou mutation. *Conference: Colloque international : Services, innovation et développement durable*, (pp. 1-18). PARIS.
- Arrow, K. J. (1963). *Social Choice and Individual Values*. Yale University Press.
- BITTON, A. (2021). LE DELIT DE DETOURENEMENT DE FONDS PUBLICS . *VILLAGE JUSTICE* .
- Committee, I. P. (2001). *Les Lignes directrices de l'INTOSAI sur les normes de contrôle interne de 1992*. BRUXELLES: F. VANSTAPEL .
- COMPTE, C. D. (2016). *Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance*. RABAT: CC.
- Conseil de l'Europe. (2000). Conseil de l'Europe, Recommandation n° R (2000)10 du Comité des ministres sur les codes de conduite pour les agents publics, 11 mai. *Conseil de l'Europe*, .
- Décret. (2017, 10 16). création du comité national de la lutte contre la corruption. *Décret n° 2-17-582 du 25 moharrem 1439 (16 octobre 2017) portant création du comité national de la lutte contre la corruption*. RABAT.
- DEPP-MEF. (2023). *Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le Projet de Loi de Finances 2023*. RABAT: MEF.
- Elmahdad, Y., oulahcen, z., & Mhammed, T. (2024). Internal Control An Attempt At Definition. *International Journal of Applied Economics Finance and Accounting*, 27-39.
- Gattioui, J. (2020). Conflits d'intérêts : Le renforcement de la législation s'impose au Maroc. *lesecos* .
- Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?". *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*, 541-558.
- HOOD, C. (1994). *Explaining Economic Policy Reversals*. LONDON: Open Univ Pr; First Edition.
- HOTTIN, J.-P., BERGE, F., JOURDAN, C., GUILLON, A., & MOCQUARD, P. (2013). *Pocket Guide, COSO2013.: Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation*. paris: pwc.

- <https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/%C3%A9thique-pr%C3%A9vention-et-lutte-contre-la-corruption>. (2017, 10 16). Récupéré sur <https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/%C3%A9thique-pr%C3%A9vention-et-lutte-contre-la-corruption>: <https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/%C3%A9thique-pr%C3%A9vention-et-lutte-contre-la-corruption>
- IAASB, & IFACI. (2019). *ISA 315 (Revised 2019) and Conforming and Consequential Amendments to Other International Standards Arising from ISA 315 (Revised 2019)*. NY.
- lahrach, y. (2024). favoritisme, copinage, corruption y a til place à la méritocraie . *aujourd'hui le maroc*. Le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire. (2023, 10 10). *Le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire*, . Récupéré sur Le Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, : <https://www.cspj.ma/fr/actualites/details?idact=10940>
- législateur. (1962, 11 26). DAHIR N° 1-59-413 DU 28 JOURNADA II 1382 (26 NOVEMBRE 1962) PORTANT APPROBATION DU TEXTE DU CODE PÉNAL. *APPROBATION DU TEXTE DU CODE PÉNAL*. RABAT: BO.
- Législateur. (2015, 06 18). article 31 de la loi organique relative à la loi de finance. *la loi organique relative à la loi de finance*. RABAT: BO.
- Législateur. (2020, 12 31). la loi 76-20 portant création du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement . *la loi 76-20 0 portant création du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement* . RABAT.
- LÉGISLATEUR. (2021, 07 26). LA LOI 82-20 relative à la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégiques des participations de l'Etat et de suivi des performances des EEP ANGSPÉ. *LA LOI 82-20 relative à la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégiques des participations de l'Etat et de suivi des performances des EEP ANGSPÉ*. RABAT.
- Législateur. (2021, 06 26). la loi cadre 50-21 relative à la réforme des eep. *la loi cadre 50-21 relative à la réforme des eep*. RABAT.
- Législateur. (2023, 03 03). décret 2 22 580 RELATRIF A LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DES DEPARTEMENTS MINISTERIELS . *décret 2 22 580 RELATRIF A LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DES DEPARTEMENTS MINISTERIELS* . RABAT: BO.
- MAHDAD, Y. O. (2024). Internal Control An Attempt At Definition. Internal Control An Attempt At Definition. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8228014>, 1.
- majidi, y. (2014, 11 30). *telquel*. Récupéré sur *telquel*: https://telquel.ma/2014/11/30/troisieme-journee-du-fmdh-en-resume_1424589
- MEF. (2024). *PROJET DE LOI DE FINANCE 2024- RAPPORT SUR LES EEP*. RABAT: MEF.
- Poupart-Lafarge, O. (2010, 07 22). *Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*. Récupéré sur AMF-FRANCE: <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-etudes-et-analyses/cadre-de-reference-sur-les-dispositifs-de-gestion-des-risques-et-de-contrôle-interne>
- Professor Christopher Hood, P. D. (1984). *Delivering Public Services in Western Europe: Sharing Western European Experience of Para-Government Organizations (SAGE Modern Politics series)*. LONDON: SAGE Publications.
- Siham, A., & Khadija, O. (2020). Le contrôle interne comme outil d'appui à la gestion axée sur les résultats au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 841-851.
- T. Burns, G. M. (1969). The Management of Innovation. *The Economic Journal Vol. 79, No. 314* , 403-405.
- touati, k. (2015). perfidie économique: concussion exonération et franchises illégales prises illégales d'intérêts. *village justice* .
- y Kenneth R. Boof, L. K. (2010). the Power Law of Human Performance . *Handbook of Perception and Human Performance, Volume II*, 28-71.