

**L'audit interne comme mécanisme de gouvernance des établissements et entreprises publics marocains : Proposition d'un modèle théorique**

**The internal audit as a governance mechanism for Moroccan public institutions and enterprises : Proposal for a theoretical model**

**ERAFFALY Zouhayr**

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Moulay Ismail Meknès

Laboratoire EMI-Lab : Economic & Managerial Innovations Laboratory, Maroc

**AMZIL Elhachem**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail Kenitra

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations, Maroc

**DAABAJI Abouziane**

Enseignant-chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Moulay Ismail Meknès

Laboratoire EMI-Lab : Economic & Managerial Innovations Laboratory , Maroc

**Date de soumission :** 25/04/2026

**Date d'acceptation :** 14/06/2026

**Pour citer cet article :**

Eraffaly, Z., Amzil, E., & Daabaji, A. (2026) « L'audit interne comme mécanisme de gouvernance des établissements et entreprises publics marocains : Proposition d'un modèle théorique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 10, Numéro 2» pp : 207-231.

## Résumé

Cet article théorique analyse la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc. À partir d'une revue de la littérature, il mobilise la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes afin de montrer que l'audit interne constitue un mécanisme de gouvernance favorisant la transparence, la maîtrise des risques, la reddition des comptes et la réduction des asymétries d'information. L'article met également en évidence les spécificités des EEP, marquées par la diversité des statuts, la dualité entre mission de service public et performance économique, ainsi que par la pluralité des organes de contrôle et l'intervention de l'Etat. Enfin, il propose un modèle théorique reliant l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des EEP, tout en soulignant que son efficacité dépend de son indépendance, de son positionnement organisationnel et du suivi effectif de ses recommandations.

**Mots clés : Audit interne, la gouvernance, les Etablissements et Entreprises Publics**

## Abstract

This theoretical article analyzes the contribution of internal audit to improving the governance of public institutions and enterprises (PIE) in Morocco. Drawing on a review of the literature, it applies agency theory and stakeholder theory to demonstrate that internal audit serves as a governance mechanism that promotes transparency, risk management, accountability, and the reduction of information asymmetries. The article also highlights the specific characteristics of PPEs, marked by diverse legal statuses, the duality between public service missions and economic performance, as well as the plurality of oversight bodies and state intervention. Finally, it proposes a theoretical model linking internal audit to the improvement of governance in public enterprises, while emphasizing that its effectiveness depends on its independence, its organizational positioning, and the effective follow-up of its recommendations.

**Keywords : Internal audit, governance, Public institutions and Enterprises**

## Introduction

Dans un contexte caractérisé par des exigences accrues en matière de transparence, d'efficacité et de responsabilité, la gestion des structures publiques s'impose comme un enjeu stratégique de premier plan pour les États. Cette problématique revêt une importance particulière dans les pays en développement, où les contraintes institutionnelles et organisationnelles confèrent à la gouvernance publique un rôle déterminant dans la promotion du développement économique et social.

Au Maroc, le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) occupe une place stratégique en tant qu'acteur essentiel dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles et des politiques publiques du pays. Dans ce cadre, les EEP constituent de véritables leviers de transformation économique et sociale. En effet, plusieurs secteurs d'activité n'auraient pu atteindre leur niveau actuel de dynamisme et de croissance sans leur intervention décisive (Ministère de l'économie et des finances, 2026).

Au cours de la décennie 2000, un ensemble de réformes visant à renforcer la gouvernance des EEP a été mis en œuvre. Parmi celles-ci figurent notamment la réforme du système de contrôle financier de l'État, la création des comités d'audit, l'introduction de la contractualisation entre l'État et les EEP, l'adoption de la loi-cadre n° 50-21, ainsi que la publication du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP.

Ces évolutions traduisent une volonté affirmée d'aligner la gestion publique sur les standards internationaux, tout en consolidant les principes de transparence, de responsabilité et de performance.

Dans ce contexte, le recours à l'audit interne s'impose avec acuité, compte tenu de l'importance croissante du poids économique et social des EEP, de l'élargissement de leurs prérogatives, ainsi que des nouvelles exigences de gestion, notamment en matière de rationalisation des dépenses publiques, d'optimisation de l'allocation des ressources et, plus fondamentalement, de renforcement de leur gouvernance (Bakhtaoui & Ouriachi, 2020).

Toutefois, malgré l'abondance des travaux consacrés à la gouvernance publique, au contrôle interne et à l'audit interne, la littérature existante demeure souvent centrée sur des approches générales, normatives ou descriptives. Ainsi, plusieurs travaux reconnaissent l'importance de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle, de la transparence et de la performance organisationnelle. Néanmoins, peu de recherches analysent de manière spécifique et structurée la façon dont cette fonction contribue concrètement au renforcement des

mécanismes de gouvernance dans un contexte tel que celui des établissements et entreprises publics marocains.

A partir de ce constat, la présente recherche se positionne dans le prolongement des travaux relatifs à l'audit interne, au contrôle interne et à la gouvernance publique, tout en cherchant à les enrichir par une approche appliquée au cas spécifique des EEP marocains. Elle vise donc à dépasser une lecture purement descriptive ou normative de l'audit interne pour proposer une lecture explicative de sa contribution à la gouvernance de ces entités.

Dans ce sillage, une problématique s'impose et peut être formulée comme suit : **En quoi l'audit interne constitue-t-il un levier d'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics ?**

A cet effet, l'article s'organise en quatre sections, la première propose une revue de la littérature portant sur l'audit interne et la gouvernance d'entreprise, la deuxième examine les spécificités de la gouvernance propres aux EEP, la troisième met en évidence le rôle de l'audit interne en tant que mécanisme de gouvernance au sein de ces organisations. Enfin, la quatrième section présente le modèle théorique proposé. De ce fait, l'apport principal de cette recherche réside dans la proposition d'un modèle théorique mettant en évidence la contribution de l'audit interne au renforcement et à l'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics marocains, c'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'adopter une approche méthodologique fondée sur une revue documentaire systématisée, permettant de recueillir et d'analyser les informations déjà disponibles dans divers documents, sans que le chercheur intervienne dans leur production. Comme le rappelle Grawitz (2001), le chercheur « n'exerce aucun contrôle sur la manière dont les documents ont été produits et doit se limiter à sélectionner, interpréter ou comparer les matériaux pour les rendre exploitables ». En effet, le corpus documentaire mobilisé repose sur une diversité de sources pertinentes et complémentaires. Il comprend, d'une part, des textes législatifs et réglementaires encadrant le fonctionnement et la gouvernance des établissements et entreprises publics, et, d'autre part, des contributions académiques telles que des articles scientifiques et des ouvrages spécialisés portant sur l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise. Par ailleurs, l'analyse s'appuie sur des rapports institutionnels relatifs au secteur des EEP, notamment ceux annexés aux lois de finances, les rapports d'activité de la Direction des entreprises publiques et de la privatisation (DEPP), ainsi que les publications émanant d'institutions nationales et internationales de référence, telles que la Cour des comptes, l'OCDE et la Banque mondiale.

## 1. Audit interne, gouvernance d'entreprise : Revue de littérature

Dans ce paragraphe, nous avons cherché tout d'abord à définir la notion d'audit interne et à clarifier les principaux facteurs ayant conduit à son émergence dans le secteur public marocain avant d'aborder ensuite le concept de gouvernance d'entreprise afin d'en préciser les fondements et les enjeux tout en mobilisant les différentes théories permettant de mieux comprendre le lien entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

### 1.1 Audit interne : définition et émergence dans le secteur public marocain

Dans la littérature, l'audit interne est défini de manière plurielle, mais la définition de référence demeure celle de l'IIA, traduite et adoptée par l'IFACI. Selon cette approche, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte à l'organisation une assurance sur la maîtrise de ses activités et de ses risques, tout en formulant des conseils destinés à améliorer son fonctionnement. Il repose sur une démarche méthodique permettant d'évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance, afin de contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels (IFACI, 2002).

Dans ce cadre, cette définition marque une évolution importante par rapport à une vision traditionnelle comptable limitée à la vérification ou au respect des procédures. Schick, Vera et Bourrouilh-Parege (2021) précisent que l'audit interne ne consiste pas simplement à « contrôler », mais à évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne et à proposer des améliorations. Dans le même sens, El Krami et El Haddad (2022) soulignent son rôle dans l'appréciation de la fiabilité des informations, de l'efficacité des activités et de la protection des actifs. Gharrafi et Kerfali (2019) complètent cette analyse en reliant l'audit interne aux objectifs fondamentaux du contrôle interne, notamment la conformité, la maîtrise des risques et la sécurisation des opérations. Ainsi, si l'IFACI adopte une vision globale et normative de l'audit interne, Schick et al. insistent sur sa distinction avec le simple contrôle, tandis qu'El Krami et El Haddad ainsi que Gharrafi et Kerfali mettent davantage l'accent sur ses dimensions opérationnelles et sécuritaires. Cette confrontation montre que l'audit interne dépasse la fonction de vérification pour devenir un outil de gouvernance, d'amélioration continue et de création de valeur.

Longtemps développé dans le secteur privé, l'audit interne s'est progressivement imposé dans le secteur public sous l'influence du New Public Management, qui encourage l'introduction de pratiques managériales visant l'efficacité, la transparence et la responsabilisation des

organisations publiques (Orlin, 2025). Au Maroc, les pratiques de contrôle et d'audit dans le secteur public<sup>1</sup> ont connu une évolution continue, nourrie à la fois par les avancées théoriques et les expériences pratiques (M. Harakat, 1992). En effet, l'émergence de l'audit interne dans ce domaine a été favorisée par divers facteurs, ainsi que par l'amélioration des méthodes et principes de contrôle et d'audit. (GHARRAFI M. KERFALI S,2019, p 812).

- ❖ Les facteurs managériaux, inspirés des principes du New Public Management, visant à introduire la culture de la performance et de l'évaluation au sein du secteur public (EBONDO,2006) ;
- ❖ Les facteurs institutionnels, à travers la création d'instances de contrôle et d'audit telles que la Cour des comptes et l'inspection générale des finances ;
- ❖ Les facteurs réglementaires et juridiques, incluant des textes majeurs tels que la Lettre Royale du 22 juillet 1993 au Premier Ministre relative à l'audit dans le secteur des EEP, le décret n° 2-05-1369 du 29 Chaoual 1426 (2 décembre 2005) fixant les règles d'organisation des départements ministériels et de la déconcentration administrative, la loi organique n° 130-13 relative à la loi des finances, ainsi que le décret n°2.22.431 relatif aux marchés publics du 15 Chaabane 1444 (8 mars 2023).

### 1.2 La gouvernance d'entreprise

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions du concept de gouvernance d'entreprise, reflétant des visions parfois divergentes. Pour Pierre-Yves Gomez (1997), il considère la gouvernance comme un système de règles structurant et orientant les actions des acteurs organisationnels, mettant en avant sa dimension normative. Dans une perspective complémentaire, Gérard Charreaux (1997) définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes visant à encadrer le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, une approche qui s'inscrit dans le prolongement de la théorie de l'agence de Michael Jensen et William Meckling (1976), centrée sur la réduction des conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

Cependant, cette approche dite disciplinaire fait l'objet de critiques, car elle réduit la gouvernance à une logique de contrôle. En réponse, l'approche partenariale, développée notamment par R. Edward Freeman (1984), élargit la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes, intégrant des objectifs de responsabilité sociale et de création de valeur globale.

Dans la même logique, l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose une vision plus institutionnelle, définissant la gouvernance comme le système

---

<sup>1</sup> Le secteur public marocain se compose des administrations publiques, des collectivités territoriales, ainsi que des établissements et entreprises publics.

par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées, en insistant sur la transparence et la responsabilité.

Par ailleurs, des approches plus récentes, notamment cognitives, considèrent la gouvernance non seulement comme un mécanisme de contrôle, mais aussi comme un levier d'amélioration des décisions et de création de valeur (Wirtz, 2008). Cette évolution se reflète au Maroc dans le Code des bonnes pratiques de gouvernance qui adopte une vision à la fois disciplinaire et partenariale, en définissant la gouvernance d'entreprise comme un système qui regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entité et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part, et avec les autres parties prenantes d'autre part, dans l'objectif de création de valeur pour l'entité.

Toujours dans le même sillage, l'examen des diverses définitions souligne un débat essentiel concernant la gouvernance d'entreprise : doit-elle être perçue comme un simple outil de surveillance destiné à encadrer les dirigeants, ou comme un système plus vaste de coordination et de génération de valeur impliquant toutes les parties prenantes ? Cette dichotomie entre perspective disciplinaire et perspective collaborative, voire cognitive, représente actuellement l'un des axes primordiaux de la littérature sur la gouvernance et contribue à approfondir l'analyse de son influence un tel contexte comme celui des entreprises publiques.

### **1.3 Audit interne et la gouvernance : cadre théorique**

La relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise peut être analysée à travers la mobilisation de différentes théories dont on peut citer notamment la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes. (Ebondo,2006)

#### **1.3.1 Audit interne, théorie de l'agence et gouvernance**

La théorie de l'agence, élaborée par Michael Jensen et William Meckling (1976), constitue une pierre angulaire de l'analyse de la gouvernance d'entreprise car elle met en lumière la relation contractuelle entre un principal (actionnaire) et un agent (dirigeant ou gestionnaire), caractérisée par une délégation d'autorité et un risque de conflits d'intérêts liés à l'asymétrie d'information. Dans le contexte public, les partisans du Nouveau Management Public ont largement mobilisé ce cadre théorique afin de justifier la mise en place de mécanismes de contrôle destinés à encadrer l'autonomie accrue des gestionnaires publics (Yahyaoui & Zerhouni Laqrib, 2024). Toutefois, l'application de la théorie de l'agence au secteur public fait l'objet de plusieurs limites et débats à cause d'une part, de la multiplicité des parties prenantes (État, usagers, instances de contrôle) rend la relation principal-agent plus complexe que dans le secteur privé, où elle est souvent centrée sur le couple actionnaires-dirigeants et d'autre part, les objectifs des

organisations publiques ne sont pas uniquement économiques, mais également sociaux, politiques et territoriaux, ce qui rend difficile la définition d'indicateurs de performance clairs et mesurables. En outre, l'hypothèse d'un comportement strictement opportuniste des agents apparaît parfois réductrice dans le secteur public, où les motivations peuvent être également liées à des logiques de service public, d'éthique ou d'intérêt général.

Par ailleurs, la théorie de l'agence tend à privilégier une vision disciplinaire fondée sur le contrôle, au détriment d'autres dimensions telles que la confiance, la coopération ou l'apprentissage organisationnel. Elle ne prend pas suffisamment en compte les contraintes institutionnelles, les logiques bureaucratiques et les rapports de pouvoir spécifiques au secteur public. Malgré ces limites, Labie (2005) souligne la pertinence de ce cadre d'analyse en montrant que les organisations publiques sont également caractérisées par une séparation entre décision et exécution, générant des divergences d'intérêts comparables à celles observées dans le secteur privé. Ainsi, si la théorie de l'agence demeure un cadre analytique utile pour comprendre les mécanismes de gouvernance dans le secteur public, son application nécessite d'être nuancée et complétée par d'autres approches, notamment partenariales ou institutionnelles, afin de mieux appréhender la complexité et les spécificités des organisations publiques.

### **1.3.2 Audit interne, théorie des parties prenantes et gouvernance**

La théorie des parties prenantes prolonge l'analyse de la gouvernance en élargissant le champ d'étude aux relations entre l'organisation et l'ensemble des acteurs susceptibles d'influencer ou d'être influencés par ses activités.

Introduite par R. Edward Freeman (1984), cette approche dépasse la vision actionnariale classique pour intégrer une pluralité d'acteurs aux intérêts parfois divergents. Dans le secteur public, cette perspective prend une importance particulière dans la mesure où les organisations publiques ne poursuivent pas uniquement des objectifs économiques, mais également des finalités sociales, politiques et territoriales. Ainsi, la gouvernance des établissements et entreprises publics implique la prise en compte d'un ensemble élargi de parties prenantes, notamment les citoyens-usagers, l'État en tant que tutelle, les organes de gouvernance, les instances de régulation, les partenaires institutionnels ainsi que les employés.

Cette multiplicité d'acteurs complexifie les processus décisionnels et renforce les exigences en matière de transparence, de redevabilité et de légitimité. Contrairement au secteur privé, où la création de valeur est principalement orientée vers les actionnaires, le secteur public vise la

création de valeur publique, ce qui suppose une conciliation permanente entre performance économique, qualité du service rendu et équité sociale.

Dans ce cadre, la théorie des parties prenantes apparaît comme un cadre analytique pertinent pour appréhender les enjeux de gouvernance des organisations publiques, en mettant l'accent sur l'équilibre entre les attentes des différentes parties prenantes.

Dans cette perspective, la fonction d'audit interne ne se limite plus à un rôle de contrôle, mais devient un acteur stratégique de la gouvernance. Elle contribue à la création de valeur publique en accompagnant les organisations dans l'identification, l'analyse et la gestion des attentes des parties prenantes.

À travers ses missions d'évaluation du contrôle interne, de gestion des risques et d'amélioration des processus, l'audit interne favorise une meilleure transparence, renforce la confiance des parties prenantes et améliore la qualité de la prise de décision. Il joue ainsi un rôle clé dans la consolidation de la redevabilité et de la performance globale des établissements et entreprises publics (Benazzi, 2025).

#### **1.4 L'audit interne comme mécanisme de gouvernance d'entreprise**

La gouvernance constitue un champ central d'intervention de l'audit interne, au même titre que le contrôle interne et la gestion des risques à travers ses missions d'assurance et de conseil, l'audit interne évalue les dispositifs de gouvernance, apprécie leur transparence et leur efficacité, puis formule des recommandations destinées à les améliorer. Il contribue ainsi au renforcement des mécanismes de contrôle, à la maîtrise des risques, à la fiabilité de l'information financière et à la prévention des fraudes (Spira & Page, 2003 ; Coram et al., 2008).

Dans le même sillage, la littérature souligne largement cette contribution. Bertin (2007) considère l'audit interne comme un outil d'amélioration des dispositifs de contrôle et de gestion des risques. Dans le même sens, Radu et Florea (2013) mettent en avant son rôle d'appui au conseil d'administration, notamment par la remontée d'informations pertinentes et l'évaluation des processus organisationnels. Des travaux plus récents confirment cette approche : Alzeban (2020) montre que la qualité de l'audit interne améliore l'efficacité du comité d'audit et la qualité du reporting financier, tandis qu'Eulerich et al. (2021) établissent un lien positif entre la maturité de la fonction d'audit interne, la performance organisationnelle et la gestion proactive des risques. Cependant, cette vision positive doit être nuancée, plusieurs auteurs montrent que l'efficacité de l'audit interne dépend fortement de son indépendance, de son positionnement

organisationnel et du soutien de la direction. Koutoupis et Pappa (2018), Nalukenge et al. (2018) ainsi qu'Endaya et Hanefah (2020) soulignent que la contribution de l'audit interne à la gouvernance peut être limitée lorsque la fonction est soumise à une dépendance hiérarchique excessive ou à des pressions institutionnelles. Lenz et Hahn (2021) ajoutent que les contraintes organisationnelles peuvent réduire son impact réel sur la gouvernance.

Ainsi, la littérature fait apparaître un débat entre une approche normative, qui présente l'audit interne comme un levier de gouvernance, de transparence et de performance, et une approche critique, qui insiste sur les conditions nécessaires à son efficacité. Dans cette perspective, l'audit interne ne peut contribuer pleinement à la création de valeur que s'il dispose d'une indépendance réelle, de ressources suffisantes, d'un soutien institutionnel et d'un accès effectif aux organes de gouvernance (IIA, 2023).

## **2.La gouvernance des EEP marocaines : quelles spécificités ?**

Dans les pays en développement, notamment au Maroc, les établissements et entreprises publics occupent une place structurante dans l'économie nationale, leur poids économique et social conduit les pouvoirs publics à accorder une attention particulière à leur mode de gestion et à leur performance. Dans cette perspective, la mise en place de mécanismes de gouvernance efficaces apparaît indispensable afin d'assurer une meilleure maîtrise des ressources, d'améliorer la performance globale et de prévenir les risques majeurs tels que la fraude, le gaspillage ou les défaillances managériales. Ces dysfonctionnements peuvent, en effet, produire des effets significatifs sur les finances publiques et indirectement, sur le contribuable, dont la vulnérabilité demeure plus marquée dans les économies en développement (Daoudi, 2015). Ainsi, avant d'analyser les spécificités de la gouvernance des établissements et entreprises publics, il convient d'abord de clarifier la nature de ce secteur, d'en délimiter le périmètre et d'en identifier les principales composantes, cette démarche permet de mieux situer le cadre institutionnel et organisationnel dans lequel s'exercent les mécanismes de gouvernance publique.

### **2.1 Aperçu sur les établissements et entreprises publics**

Le domaine des EEP se distingue par une large variété d'entités qui le constituent : statut légal, degré d'implication dans le capital, intervention dans divers secteurs opérationnels, degré de dépendance du budget gouvernemental, dimension, type d'activités menées. (Samir Damou,2025). Cependant, malgré l'importance des EEP et l'enjeu économique et financier qu'ils présentent, il n'existe aucune définition légale propre à un « établissement public » ou

à « L'entreprise publique », bien que ces appellations soient citées au niveau de nombreux textes législatifs et réglementaires (BAJJA, A., HNICHE, O., & LAKRARSI, A, 2025). Nous essayons donc de donner quelques définitions largement utilisées pour définir un établissement public et une entreprise publique.

### **2.1.1 Les établissements publics : Essai de définition**

Les établissements publics au Maroc forment un ensemble peu homogène mais qui dispose de plusieurs traits communs qui en font un groupe à part parmi les outils aux mains des pouvoirs publics pour l'exécution des politiques publiques dans des secteurs économiques et sociaux, il s'agit d'organismes publics possédant une personnalité morale distincte de l'administration et notamment des ministères et collectivités territoriales, avec une autonomie financière propre (un budget propre, l'ordonnateur est le dirigeant...) (M, Daoudi,2015).

Concernant la typologie des établissements publics, deux grandes catégories sont généralement distinguées, à savoir :

- ❖ **Les établissements Publics à caractère Administratif (EPA) :** Ce sont des organismes supportés majoritairement par des subventions de l'État. Ils exercent des missions de service public dans l'éducation (universités, académies régionales), l'agriculture (ONSSA, ONCA), l'urbanisme (agences urbaines, APDN) ou la prévoyance sociale (Caisse marocaine des retraites). Elles sont considérées comme le prolongement des administrations publiques, dans la mesure où elles assurent des missions d'intérêt général sous le contrôle ou la tutelle de l'État.
- ❖ **Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) :** Ce sont des structures à but commercial mais soumises à des missions d'intérêt général. Exemples : ONCF (ferroviaire), ONDA (aéroports), ONEE (énergie & eau), ADM (autoroutes), ORMVA (agriculture). Elles sont assimilées aux entreprises privées dans leurs systèmes de gestion, dans la mesure où elles adoptent des pratiques managériales, organisationnelles et financières proches de celles du secteur privé

### **2.1.2 Les entreprises publiques : L'hétérogénéité témoigne de l'absence d'une définition universelle**

L'étude de l'entreprise publique a longtemps suscité un débat doctrinal en raison de la complexité de ses structures, de ses missions et de son organisation (Idrissi, 2017).

Dans une approche juridique classique, El Midaoui (1980) considère l'entreprise publique comme une notion juridico-économique large, centrée sur la propriété publique du capital.

Cette vision est prolongée par Charreaux (1997), qui insiste davantage sur le rôle décisionnel de l'État, notamment à travers le contrôle des décisions stratégiques et la détention des gains résiduels. Dans la même logique, Bajja, Hniche et Lakrarsi (2025) confirment que la nature publique d'une entreprise repose sur trois dimensions clés : la propriété, la direction et le contrôle effectif. Cependant, ces méthodes, principalement axées sur des standards juridiques et institutionnels, sont désormais enrichies par une perspective plus normative et fonctionnelle. Dans ce cadre, les directives de l'OCDE (2015) étendent la définition en incluant toute entité sur laquelle l'État exerce une forme de contrôle, direct ou indirect, soulignant ainsi l'importance de la gouvernance au-delà de la simple propriété, cette progression est confirmée par Megginson (2021), qui stipule que l'analyse des entreprises publiques doit désormais se baser sur leur performance et leur efficacité économique, tandis que Bruton et al. (2020) démontrent que leur modèle de gouvernance hybride (publique/privée) représente à la fois une opportunité et une contrainte.

A fin décembre 2025, le portefeuille public marocain se compose de 217 établissements publics, 50 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor et 532 filiales de la participation publiques comme le montre la figure suivante.

**Figure N°1 : Composition du portefeuille public durant la période 2023 et 2025**



Source : (Ministre de l'économie et des finances, Rapport sur les EEP joint le PLF 2026)

## **2.2 Les spécificités et les contraintes de la gouvernance des EEP**

La gouvernance des établissements et entreprises publics (EEP) se distingue de celle des entreprises privées par des caractéristiques institutionnelles et organisationnelles spécifiques. Ces particularités tiennent d'abord à la nature des mécanismes de contrôle auxquels les EEP sont soumises, lesquels combinent des exigences de performance économique, de conformité juridique et de responsabilité publique. Elles se manifestent également dans les modalités de désignation et de rémunération des dirigeants, notamment des directeurs généraux, dont la nomination s'inscrit généralement dans un cadre réglementaire encadré par les autorités publiques. Ainsi, la gouvernance des EEP ne relève pas uniquement d'une logique managériale interne, mais s'insère dans un environnement institutionnel marqué par l'intervention de l'Etat, la poursuite de l'intérêt général et l'exigence de reddition des comptes (Abdellaoui, 2014).

### **2.2.1 Les organes de contrôle des établissements et entreprises publics**

Les établissements et entreprises publics sont soumis à un dispositif de contrôle multidimensionnel, articulant des mécanismes administratifs politiques, et juridictionnels. Leur encadrement implique ainsi une pluralité d'acteurs institutionnels, parmi lesquels figurent les commissions parlementaires, la Cour des comptes, en tant qu'organe chargé du contrôle supérieur des finances publiques, l'Inspection générale des finances, ainsi que les représentants de l'Etat et les autorités de tutelle.

A ces instances s'ajoutent des intervenants spécialisés, notamment les experts, les commissaires aux comptes et les auditeurs externes, qui contribuent à l'évaluation technique et financière de la gestion des EEP (Abdellaoui, 2014, p. 26). Cette diversité des mécanismes de contrôle traduit la spécificité de la gouvernance publique, fondée à la fois sur l'exigence de conformité, la maîtrise des risques, la transparence de la gestion et la reddition des comptes. Dans cette perspective, ces dispositifs participent au renforcement de l'efficacité de la gouvernance des EEP et à la consolidation de la confiance dans l'action publique (Harakat, 1994).

### **2.2.2 Procédure de nomination des dirigeants**

Dans une perspective de bonne gouvernance, la nomination du directeur général d'un EEP devrait relever du conseil d'administration, conformément au droit des sociétés et aux lignes directrices de l'OCDE, qui reconnaissent au conseil un rôle central dans la désignation, l'évaluation et la révocation du dirigeant.

Toutefois, au Maroc, ce principe connaît des spécificités institutionnelles. Avant la Constitution de 2011, les dirigeants des EEP étaient principalement nommés par Dahir, mais depuis l'adoption de la loi organique n° 02.12, les dirigeants des EEP non stratégiques sont nommés par le chef du gouvernement, tandis que ceux des EEP stratégiques demeurent nommés par le Roi, par Dahir. Cette dualité soulève des limites dans la mesure où les responsables nommés par Dahir échappent davantage au contrôle gouvernemental et parlementaire que ceux désignés par décret.

### **2.2.3 L'opposition entre la logique de service public et les impératifs économiques du marché.**

Au Maroc, le secteur des établissements et entreprises publics s'est développé dans un contexte politico-économique marqué par le rôle central de l'État dans la conduite du développement national. Depuis l'indépendance, les pouvoirs publics ont créé plusieurs entités publiques afin d'assurer des missions stratégiques, notamment dans des secteurs fortement capitalistiques ou peu attractifs pour l'investissement privé, justifiant ainsi une intervention directe de l'administration (El Bahi et al., 2025). Mais, cette architecture institutionnelle, initialement conçue pour répondre aux priorités du développement économique et social, s'est construite sans véritable cadre juridique unifié.

Cette situation a donné naissance à un modèle hybride, que Moukrite et Guedira (2016) qualifient de « dualité structurelle », dans la mesure où les EEP occupent une position intermédiaire entre la logique administrative de l'Etat et la logique économique de l'entreprise commerciale, cette tension explique en partie la complexité de leur gouvernance, partagée entre exigences de service public, impératifs de performance et contraintes institutionnelles.

## **2.3 Les instruments de gouvernance des EEP**

La gouvernance des établissements et entreprises publics repose sur un ensemble d'instruments permettant d'encadrer leur gestion, de renforcer leur performance et d'assurer leur redevabilité vis-à-vis de l'Etat, des citoyens et des parties prenantes, ces instruments

s'inscrivent notamment dans la dynamique de réforme engagée par les pouvoirs publics dont on peut citer notamment la réforme du contrôle financier, la contractualisation, la loi cadre n° 50-21, ainsi que dans le nouveau code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP.

### 2.3.1 La réforme du contrôle financier à l'ère de la loi n° 69.00

La réforme du contrôle financier des EEP s'inscrit dans la modernisation de l'action publique. Elle vise à améliorer l'efficacité du contrôle de l'État et à renforcer la gouvernance des organismes publics. Elle introduit quatre formes de contrôle : le contrôle préalable, le contrôle d'accompagnement, le contrôle conventionnel et le contrôle contractuel. Cette diversité permet d'adapter le contrôle au niveau de risque, aux enjeux et à la qualité de gestion de chaque entité (Boussetta & Hajar, 2016). Par ailleurs, cette réforme s'inspire des principes de la gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) et repose sur un ensemble de fondements directeurs visant à accroître la performance et la transparence. Il s'agit notamment de la généralisation du contrôle à l'ensemble des organismes publics, de sa modulation en fonction des risques et des enjeux, de la dynamisation des procédures de contrôle afin de les rendre plus efficaces et réactives, ainsi que de la clarification des responsabilités et des pouvoirs entre les différents acteurs concernés (M. Zakkouri et M. Guedira, 2019).

**Figure N° 2 : la séparation des pouvoirs au sein de l'entreprise**



Source : (Z, MOUKITE, 2016, p12)

Cette figure met en évidence les principales composantes du système de gouvernance au sein des établissements et entreprises publics (EEP). Elle illustre l'interaction entre l'organe d'orientation, le management et les organes de contrôle/évaluation, afin d'assurer une gestion plus transparente, une meilleure supervision et une performance adaptée aux missions des EEP.

### 2.3.2 Contractualisation des rapports entre Etat et les EEP

La contractualisation constitue un levier essentiel permettant aux établissements et entreprises publics (EEP) de définir leurs orientations stratégiques et leurs objectifs opérationnels en cohérence avec les politiques et les priorités gouvernementales. Elle leur offre également la possibilité de structurer et de planifier des programmes d'action adaptés, tout en veillant à assurer la viabilité économique et financière de l'entité concernée, en tenant compte de son environnement, de ses contraintes et de ses perspectives de développement. (M.Zakkouri et M. Guedira, 2019, p218). Par ailleurs, ce dispositif favorise une gestion plus rigoureuse et performante, en incitant les EEP à renforcer la maîtrise des coûts, à optimiser l'utilisation et la valorisation de leur patrimoine, et à améliorer en continu la qualité des services rendus aux usagers. Il contribue ainsi à instaurer une culture de performance, de responsabilité et de reddition des comptes au sein du secteur public. (La cour des comptes, 2016). Le tableau N° 1 présente quelques contrats-programmes conclus entre l'Etat et les établissements et entreprises publics dans le cadre de la mise en œuvre des diverses stratégies sectorielles.

**Tableau N° 1 : les principaux contrats programmes conclus entre Etat-EEP**

<b>EEP</b>	<b>Période Couvert</b>	<b>Investissement</b>
<b>AAVBR</b>	2014-2018	3,012 MM DH
<b>BAM</b>	2013-2017	2,3 MM DH
<b>RAM</b>	2023-2037	-
<b>ADM</b>	2008-2015	32 MM DH
<b>ONEE</b>	2019 -2023	51,6 MM DH
<b>ONCF</b>	2021 - 2026	-
<b>ODCO</b>	2009- 2012	-

**Source : Auteurs**

Ce tableau montre l'importance des contrats-programmes comme instruments de pilotage entre l'État et les EEP permettant de fixer des objectifs stratégiques, de préciser les engagements financiers et opérationnels, et d'assurer un meilleur suivi des performances sur une période déterminée.

### **2.3.3 Code des bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises public**

La publication au Bulletin officiel du Royaume, en décembre 2025, du code des bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics, s'inscrit dans une dynamique de réforme du secteur des EEP lancée par sa Majesté depuis 2020. Certes, dans le secteur privé les codes de bonne gouvernance sont des instruments de droit souple caractérisé par l'absence de force juridique contraignante et une logique d'adhésion et de conformité graduée. Mais cette qualification doit être nuancée dans le cas marocain des EEP en raison du mode d'adoption du code les concernant et de son intégration dans le droit positif par son rattachement explicite à une norme constitutionnelle et ou législatif supérieure.

Dans cette perspective, le code des bonnes pratiques de gouvernance a été approuvé par le Décret n° 2-24 249. Ce décret a été pris en application de la loi cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics qui dispose « *Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires régissant la gouvernance des établissements et entreprises publics, le gouvernement veille à l'élaboration d'un « code des bonnes pratiques de gouvernance » destiné aux établissements et entreprises publics.* »<sup>2</sup>. Le même article est fondé sur les principes de bonne gouvernance, annoncés par l'article 154 de la constitution marocaine qui sont la transparence, la responsabilité et la reddition des comptes des gestionnaires publics. En effet, l'ancrage constitutionnel, législatif et réglementaire du code lui donne une autorité distincte par rapport aux anciens codes sous forme de circulaire n° 03/12 du 19 mars 2012 du chef du gouvernement, qui n'avait qu'une portée administrative interne. Dans le même esprit, le texte adopte une approche normative de type « *comply or explain* », promouvant la transparence, l'indépendance des conseils d'administration, la gestion orientée vers la performance, la diversité et l'intégrité. À cet égard, il présente une forte convergence avec les Directives de l'OCDE relative à la gouvernance des entreprises publiques (2020). Par ailleurs, il introduit des pratiques innovantes, telles que l'évaluation

---

<sup>2</sup> L'article 38 de la loi cadre n° 50-21

régulière des conseils d'administration et l'organisation des relations entre l'État l'actionnaire à travers l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) (EL BAHY. A. & al,2025).

### **3.Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics**

L'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics au Maroc s'inscrit dans une dynamique de réforme visant à renforcer leur contribution au développement économique et social et à améliorer la qualité des services publics. Cette orientation s'est traduite par plusieurs mesures structurantes, notamment la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, la rationalisation du rôle de l'État actionnaire et le décret n° 2-24-249 portant approbation du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP. Ces réformes traduisent une volonté d'aligner la gouvernance publique sur les standards de performance, de transparence et de reddition des comptes. Dans cette perspective, la réforme vise à renforcer la conformité réglementaire, améliorer le fonctionnement des organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration, et à instaurer des mécanismes efficaces de suivi de la performance et d'allocation des ressources publiques. Elle accorde également une place importante à la qualité de l'information financière et extra-financière, à la responsabilité sociétale, au reporting et au contrôle, considérés comme des conditions essentielles d'une gouvernance durable (Cour des comptes, 2016).

L'audit interne apparaît, dans ce cadre, comme un levier important d'amélioration de la gouvernance des EEP. Il permet d'évaluer les dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité, tout en contribuant à la performance et à la transparence organisationnelle (Toutouh & Benarbi, 2025). Toutefois, son efficacité n'est pas automatique. Elle dépend de son indépendance, de son positionnement hiérarchique, des compétences des auditeurs et du suivi effectif de ses recommandations. En effet, une dépendance excessive vis-à-vis de la direction générale ou de la tutelle peut limiter son objectivité et réduire sa capacité de contrôle critique (Charreaux, 2000). Plusieurs travaux empiriques récents confirment cette lecture nuancée. Benazzi (2023) montre que l'audit interne exerce un effet positif sur la gouvernance, mais uniquement lorsque certaines conditions sont réunies, notamment l'autonomie de la fonction, la compétence des auditeurs et un positionnement organisationnel approprié. De même, Lalj et Lotfi (2024) ainsi que Bakhtaoui et Ouriachi (2020) soulignent que l'impact de l'audit interne demeure limité en l'absence d'un comité d'audit actif, d'un

système structuré de gestion des risques et d'un mécanisme rigoureux de suivi des recommandations. Ainsi, l'audit interne ne constitue pas une garantie suffisante de bonne gouvernance. Il représente plutôt un mécanisme conditionnel, dont l'efficacité dépend de son indépendance, des moyens qui lui sont accordés et de l'engagement réel des organes de gouvernance. Il doit donc être appréhendé comme un dispositif complémentaire aux autres mécanismes internes et externes de contrôle, contribuant au renforcement de la performance, de la transparence et de la durabilité des EEP marocains.

#### **4. Modèle de recherche de l'audit interne et gouvernance des EEP**

À partir de la revue de la littérature consacrée à l'audit interne et à la gouvernance des établissements et entreprises publics au Maroc, il est possible d'identifier plusieurs mécanismes à travers lesquels l'audit interne exerce une influence significative sur la qualité de la gouvernance. En tant que fonction indépendante et objective, l'audit interne joue un rôle déterminant dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, de l'amélioration de la gestion des risques ainsi que dans l'assurance du respect des exigences réglementaires et normatives. Sur cette base, trois propositions de recherche peuvent être formulées afin d'analyser le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des EEP.

**Tableau N° 2 : les propositions de recherche**

<b>Proposition 1</b>	<b>L'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance à travers l'évaluation et le renforcement des dispositifs de contrôle interne des EEP</b>
<b>Proposition 2</b>	<b>L'audit interne participe au renforcement de la gouvernance en favorisant une meilleure identification, maîtrise et gestion des risques des EEP</b>
<b>Proposition 3</b>	<b>L'efficacité de la fonction d'audit interne elle-même constitue un facteur déterminant de la qualité globale de la gouvernance au sein des EEP.</b>

**Source : élaboré par nos soins à travers la revue de littérature**

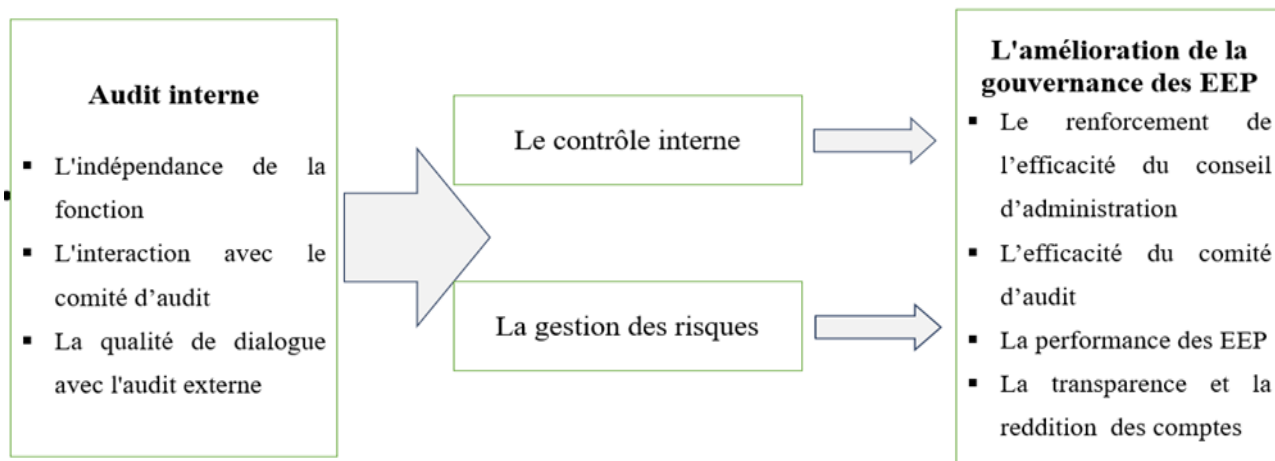
Dans le cadre de cette recherche qualitative, le modèle proposé ne vise pas à tester des relations causales de manière statistique, mais à comprendre et expliquer les mécanismes par lesquels l'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics. Ainsi, l'audit interne est appréhendé comme un dispositif organisationnel central, jouant un rôle d'évaluation, de conseil et d'amélioration continue. Il agit principalement à travers deux mécanismes clés. D'une part, il contribue au renforcement du contrôle interne, en améliorant la fiabilité des procédures, la conformité aux règles et la maîtrise des opérations. D'autre part, il participe à l'amélioration de la gestion des risques, en favorisant leur identification, leur évaluation et leur suivi.

Dans cette perspective, le contrôle interne constitue un mécanisme intermédiaire d'analyse (logique de médiation interprétative) permettant de comprendre comment l'audit interne influence la gouvernance. Autrement dit, l'impact de l'audit interne sur la gouvernance ne s'exerce pas directement, mais passe par l'amélioration des dispositifs de contrôle et de gestion des risques. Par ailleurs, cette relation est conditionnée par des facteurs contextuels, propres aux EEP tels que l'indépendance de la fonction d'audit interne, son positionnement organisationnel, ainsi que l'environnement institutionnel (l'interaction avec le comité d'audit et la dialogue avec l'audit externe) peuvent renforcer son efficacité au service de la gouvernance. Ces éléments sont ainsi considérés comme des conditions d'exercice influençant la portée réelle de l'audit interne.

Dès lors, la gouvernance des EEP est appréhendée comme un résultat organisationnel, se traduisant par une amélioration de la transparence, de la reddition des comptes, du fonctionnement des organes de gouvernance et de la performance globale.

La figure N° 3 schématise donc le modèle théorique de la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des EEP.

**Figure N° 3 : Modèle théorique de la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des EEP**



**Source : élaboré par nos soins.**

### Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons entrepris d'analyser, sur le plan théorique, la relation entre l'audit interne, appréhendé comme un mécanisme central de la gouvernance d'entreprise, et sa contribution à l'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics (EEP), secteur stratégique pour le développement socio-économique du Maroc. Il ressort que l'audit interne constitue un instrument pertinent pour la gouvernance des EEP, en permettant notamment de veiller sur le dispositif le contrôle interne considère comme acteur essentiel dans la maîtrise de l'organisation, de maîtriser les risques des organisations, de renforcer le fonctionnement des organes de gouvernance et de gérer de manière plus rigoureuse les fonds publics, tout en assurant l'efficacité et la reddition des comptes.

Cependant, l'efficacité de l'audit interne pour améliorer la gouvernance dépend de plusieurs conditions indispensables, notamment : l'autonomie hiérarchique et opérationnelle de la fonction, un dialogue constant avec le comité d'audit qui reste le principal interlocuteur de la fonction avec le conseil d'administration, sans oublier une collaboration étroite avec l'audit externe pour optimiser l'ensemble du processus d'audit et assurer une gouvernance renforcée.

Enfin, nous avons proposé un modèle théorique de recherche mettant en évidence les relations structurelles entre la fonction d'audit interne et les mécanismes de gouvernance au sein des établissements et entreprises publics (EEP). Ce modèle vise à expliciter les interactions entre les dispositifs de contrôle, les pratiques de pilotage et les principes de transparence, afin de mieux comprendre comment l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance dans le secteur des EEP.

## BIBLIOGRAPHIE

### ❖ Les articles et les ouvrages

- Abdellaoui, M. (2014). Le système de gouvernance des entreprises publiques au Maroc au regard de la Constitution financière. *Revue d'Économie et de Management*, 13(1), 20–31.
- Alzeban, A. (2020). The impact of internal audit quality on audit committee effectiveness. *Managerial Auditing Journal*.
- Bajja, A., Hniche, O., & Lakrarsi, A. (2025). Réforme du contrôle financier et de la gouvernance des établissements et entreprises publics au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(10), 680–691.
- Bakhtaoui, M., & Ouriachi, N. (2020). L'audit interne, mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc : État des lieux. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(1).
- Bertin, É. (2007). *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*. Eyrolles / Éditions d'Organisation.
- Boussetta, M., & Anouar, H. (2016). La gouvernance de l'entreprise publique : L'expérience marocaine. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2(14), 285–297.
- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises : Théorie économique et approche juridique de la firme et de la régulation des conflits d'intérêt. *Economica*.
- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnements et apports. *Revue d'Économie Industrielle*, 92, 193–214.
- Daoudi, M. (2015). La gouvernance d'entreprise dans les établissements et entreprises publics au Maroc : État des lieux et perspectives d'amélioration [Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne].
- Drogalas, G., Karagiorgos, T., & Arabatzis, K. (2020). Factors associated with internal audit effectiveness. *Journal of Accounting and Organizational Change*.
- Ebondo Wa Mandzila, E. (2006). *La gouvernance de l'entreprise : Une approche par l'audit et le contrôle interne*. L'Harmattan.
- El Bahi, A., et al. (2025). La réforme des EEP au Maroc : Vers une nouvelle gouvernance publique inspirée des standards internationaux ? *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(8), 382–403.
- El Idrissi, T. (2017). L'apport du contrôle interne et d'audit interne à la bonne gouvernance des entreprises : Une étude quantitative sur les entreprises marocaines. *International Review of Economics, Management and Law Research*.
- El Midaoui, A., & Gaudemet, Y. (1981). *Les entreprises publiques au Maroc et leur participation au développement*. Éditions M. H.
- Elyahyaoui, A., & Laqrib Youness, Z. (2024). *Le régime de contrôle des organisations publiques au Maroc*. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(4).
- Endaya, K. A., & Hanefah, M. M. (2020). Internal audit effectiveness: The role of independence and management support. *Asian Journal of Accounting and Governance*.
- Es Sahli El Harchaoui, E. (2019). La contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise. *Finance & Finance Internationale*, 16.

- Eulerich, M., Kremin, J., & Wood, D. A. (2021). Factors affecting the internal audit function. *Accounting Horizons*.
- Gomez, P. Y. (1997). *Le système du management : Entre rationalité et pouvoir*. Éditions d'Organisation.
- Goodwin, J. (2003). The relationship between internal audit and management accounting: Synergy or conflict? *Management Accounting Research*, 14(1), 47–64.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194–244.
- Harakat, M. (1994). *L'audit dans le secteur public au Maroc* (Tome II). Édition Babel.
- Institute of Internal Auditors. (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. The Institute of Internal Auditors.
- Institute of Internal Auditors. (2023). *Global Internal Audit Standards*. The Institute of Internal Auditors.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Koutoupis, A. G., & Pappa, E. (2018). Corporate governance and internal controls : A case study from Greece. *Journal of Governance & Regulation*, 7(2), 91–99.
- Labie, M. (2005). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : Vers un apport des tableaux de bord ? *Gestion*, 30(1), 78–86.
- Lenz, R., & Hahn, U. (2021). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature. *Managerial Auditing Journal*.
- Mahouat, N., Gharrafi, M., El Idrissi, Z., Haoudi, W., Boumour, R., Boualam, A., & Zaim, M. (2024). Impact of cooperation between internal and external auditors on internal audit effectiveness in Moroccan public companies: Analysis using the structural equation modeling (SEM). *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2).
- Manfouo, S. O. (2025). *L'audit interne : Une fonction au cœur de la performance des organisations* (2e éd.). L'Harmattan.
- Moukrite, Z., & Guedira, M. (2016). Les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc : Une mise en perspective. *Revue Économie, Gestion et Société*, 5, 33–60.
- Nalukenge, I., Nkundabanyanga, S. K., & Ntayi, J. M. (2018). Corporate governance, ethics, internal controls and compliance with IFRS. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 764–786.
- OCDE. (1997). *Principes de gouvernement d'entreprise*. Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- Power, M. (1997). *The Audit Society : Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management : The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640–661.
- Toutouh, N., & Benarbi, H. (2025). Audit interne et gouvernance d'entreprise : Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(1), 450–463.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.

❖ **Les rapports**

- La Cour des comptes. (2016). Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2026). Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics accompagnant le projet de loi de finances 2026.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2026). Rapport d'activité de la Direction des Entreprises publiques et de la Privatisation (DEPP)

❖ **Les textes juridiques et réglementaires**

- Circulaire n° 03/12 du 19 mars 2012. Portant sur les bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics (EEP).
- Décret n° 2-24-249. Approuvant le code des bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics (EEP).
- Le décret N° 2-22-431 relatif aux marchés publics du 15 chaabane 1444(8 mars 2023).
- La constitution de 2011 dahir n°1.11.91 du 29 juillet 2011
- Loi n° 17-95. Relative aux sociétés anonymes.
- Loi n° 69-00. Relative au contrôle financier de l'État.
- Loi-cadre n° 50-21. Relative à la réforme des établissements et entreprises publics