

Le régime de contrôle des organisations publiques au Maroc

The control regime for public organizations in Morocco

YAHYAOUI ABDERRAHMANE

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Moulay Ismail. Meknès

Etudes et Recherches Economiques et Sociales

Maroc

yahyaoui_economiste@outlook.fr

ZERHOUNI LAQRIB YOUNESS

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Moulay Ismail. Meknès

Etudes et Recherches Economiques et Sociales

Maroc

y.zerhounilaqrib@umi.ac.ma

Date de soumission : 14/11/2023

Date d'acceptation : 10/01/2024

Pour citer cet article :

YAHYAOUI A. & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2024) « Le régime de contrôle des organisations publiques au Maroc », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 4 » pp : 387- 413.

Résumé

Les gouvernements sont appelés aujourd'hui à rendre compte de manière transparente de l'utilisation des fonds publics. Pour répondre à cette demande croissante de transparence et de responsabilité, les mécanismes de contrôle jouent un rôle essentiel en établissant un cadre solide propice à une gouvernance démocratique et participative. Ces mécanismes de contrôle, en mettant en œuvre des principes de bonne gouvernance, de redevabilité et de reddition des comptes, contribuent à renforcer la confiance des citoyens dans leurs institutions publiques.

Dans cette lignée, l'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes de contrôle régulant les organisations publiques au Maroc, en mettant en lumière les caractéristiques inhérentes à ce régime de contrôle. Plus précisément, l'article vise à examiner comment les réformes institutionnelles, en intégrant divers mécanismes tels que le contrôle parlementaire, les vérifications juridictionnelles de la Cour des comptes, les initiatives de contrôle social impliquant la société civile, ainsi que les audits indépendants, contribuent à établir une gouvernance publique transparente, responsable et efficiente.

Mots clés : Organisations Publiques ; Contrôle ; Performance ; Reddition des Comptes ; Gouvernance.

Abstract

Governments today are called upon to account transparently for the use of public funds. To meet this growing demand for transparency and accountability, oversight mechanisms play an essential role in establishing a solid framework for democratic and participatory governance. By implementing the principles of good governance, accountability and responsibility, these control mechanisms help to strengthen citizens' confidence in their public institutions.

Along these lines, the aim of this article is to analyze the control mechanisms regulating public organizations in Morocco, highlighting the inherent characteristics of this control regime. More specifically, the article aims to examine how institutional reforms, by integrating various mechanisms such as parliamentary control, jurisdictional audits by the Court of Accounts, social control initiatives involving civil society, as well as independent audits, contribute to establishing transparent, accountable and efficient public governance.

Key words: Public Organizations; Control; Performance; Accountability; Governance.

Introduction

Dans le contexte actuel, les pressions croissantes exercées sur les systèmes financiers publics ont instauré une impérative nécessité pour les gouvernements de rendre compte de manière transparente et responsable de l'allocation des ressources et de la performance des services publics. Cette exigence renforcée découle de la demande croissante des citoyens en faveur d'une gouvernance transparente et éthique. Dans cette perspective, les institutions de contrôle des organisations publiques émergent comme des acteurs essentiels, exerçant une influence significative en alignant les activités gouvernementales sur ces impératifs, et en soumettant ainsi les gouvernements à une surveillance indépendante des politiques et des programmes.

Au Maroc, l'adoption de la Constitution de 2011 constitue un jalon majeur propice à des réformes substantielles en matière de gouvernance publique. Cette initiative démontre un engagement envers des principes fondamentaux tels que la responsabilisation, l'intégrité et la transparence, soulignant l'importance accordée à l'établissement d'un cadre institutionnel robuste. Ces réformes, en plus de répondre aux exigences budgétaires, représentent également une réponse réfléchie aux aspirations croissantes de la société civile qui recherche activement une participation accrue dans les processus décisionnels et une information transparente.

Les institutions de contrôle, en agissant comme des médiateurs entre le gouvernement et la population, jouent un rôle crucial en garantissant que les politiques et les programmes gouvernementaux répondent véritablement aux besoins de la société. Cette interaction constante renforce la légitimité des actions gouvernementales et favorise l'émergence d'une démocratie participative, où les citoyens sont activement impliqués dans la formulation et l'évaluation des politiques publiques.

La fonction cruciale des institutions de contrôle s'exprime notamment dans la préservation et l'application des principes de bonne gouvernance, de redevabilité et de reddition des comptes. En effet, les mécanismes de contrôle financier, axés sur la transparence, l'efficacité et la responsabilité, sont déployés de manière systématique pour garantir l'efficacité des organisations publiques. En outre, le contrôle parlementaire, les contrôles de la Cour des comptes, ainsi que les initiatives de contrôle social mobilisant la société civile et les audits indépendants, contribuent de manière substantielle à une supervision complète et rigoureuse.

Les mécanismes de contrôle forment un cadre solide, propice à une gouvernance démocratique et participative, renforçant ainsi la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Cette rétroaction positive crée une boucle vertueuse où une gouvernance transparente et responsable alimente la confiance citoyenne, renforçant par conséquent la légitimité des institutions publiques. Cette synergie contribue de manière substantielle à la création d'un environnement propice au développement durable et à la prospérité socio-économique.

Cet article cherchera à explorer comment les systèmes de contrôle contribuent à répondre aux exigences croissantes en matière de reddition de comptes et de gestion efficiente, tout en renforçant la confiance des citoyens dans leurs institutions publiques. La problématique autour de laquelle notre article sera articulé est la suivante :

Quelles sont les caractéristiques inhérentes au régime de contrôle régulant les organisations publiques au Maroc ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative basée sur la recherche documentaire. Dans un premier temps, nous réaliserons une revue de littérature sur le contrôle dans le secteur public, comprenant la composition du secteur public au Maroc, les missions des organisations publiques et le fondement théorique du contrôle dans la sphère publique, notamment la théorie de l'agence et la théorie des choix publics. La méthodologie de recherche adoptée reposera sur une approche documentaire. Ensuite, l'article explorera la diversité des contrôles exercés sur les organisations publiques, en se concentrant sur des entités clés telles que la Trésorerie Générale du Royaume, la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation, et l'Inspection Générale des Finances. Chacune de ces entités sera examinée en détail, notamment les modalités d'exercice du contrôle, les missions spécifiques et les phases du contrôle. Le contrôle parlementaire, les contrôles juridictionnels effectués par la Cour des comptes, ainsi que d'autres formes de contrôles tels que les contrôles sociaux et ceux réalisés par des cabinets d'audit indépendants seront également abordés.

1. Le contrôle dans le secteur public : une revue de littérature

1.1. Composition du secteur public au Maroc

Le secteur public englobe diverses institutions, entourer ce concept, représente un défi complexe. Cela demande une définition précise du concept et son encadrement. Au Maroc, il englobe les administrations publiques¹, les établissements publics et les entreprises publiques² et les collectivités territoriales³. La figure 1 ci-dessus montre la composition du secteur public au Maroc.

Figure 1 : La composition du secteur public au Maroc



Source : Élaboré par nos soins

La compréhension du concept de secteur public est rendue difficile en raison de sa polysémie,

¹ Les administrations publiques au Maroc regroupent les ministères qui sont des administrations centrales et leurs entités déconcentrées qui sont des administrations publiques déconcentrées.

² Selon les articles 3 et 4 de la loi n° 010-2013/AN portant règles de création des catégories d'établissements publics « Est qualifiée d'établissement public, toute personne morale de droit public chargée d'une mission d'intérêt général, dotée de l'autonomie financière et bénéficiant de prérogatives de puissance publique, ils sont créés par l'État, par une ou plusieurs collectivités territoriales ou par une ou plusieurs personnes morales de droit public. Et peuvent également être créés par transformation ou scission d'un établissement existant ou par fusion de plusieurs établissements publics ».

³ Selon l'article 135 de la constitution marocaine de 2011 « Les collectivités territoriales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes. Elles constituent des personnes morales de droit public et gèrent démocratiquement leurs affaires ».

soulignant ainsi la nécessité d'une définition conventionnelle, précise et invariable de ce terme (Bodeveix et al., 2002). Il est défini de multiples façons. Selon (Willis et al., 2005), le secteur public englobe les institutions financées par les budgets de l'État et des municipalités, se consacrant principalement à la prestation de services publics. Ce secteur détient des biens publics qui échappent à la concurrence et sont, en principe, accessibles à toute personne.

Le secteur public englobe une variété d'organisations qui visent à prendre et mettre en œuvre des décisions pour satisfaire l'intérêt général. Le tableau 1 ci-dessus offre une visualisation complète des distinctions entre les administrations publiques, les collectivités territoriales, ainsi que les entreprises et établissements publics.

Tableau 1 : Spécificités des organisations publiques

Spécificités	Administrations publiques	Collectivités territoriales	Etablissements publics	Entreprises publiques
Définitions	Les administrations publiques sont des entités institutionnelles chargées de produire des biens et services non marchands, ainsi que de redistribuer le revenu et les richesses nationales. Leur financement provient principalement de contributions obligatoires d'autres secteurs institutionnels. Ces entités juridiques détiennent les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, englobant à la fois les administrations centrales et déconcentrées.	Les collectivités territoriales sont des entités de droit public jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Selon l'article 135 de la constitution marocaine « Les collectivités territoriales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes ».	Selon les articles 3 et 4 de la loi n° 010-2013/AN portant règles de création des catégories d'établissements publics « Est qualifiée d'établissement public, toute personne morale de droit public chargée d'une mission d'intérêt général, dotée de l'autonomie financière et bénéficiant de prérogatives de puissance publique, ils sont créés par l'Etat, par une ou plusieurs collectivités territoriales ou par une ou plusieurs personnes morales de droit public. Et peuvent également être créés par transformation ou	Une entreprise publique est une entité sur laquelle l'État peut exercer une influence dominante, que ce soit directement ou indirectement, en raison de sa propriété ou de sa participation financière. Cette influence peut se matérialiser par la détention, soit de la majorité du capital, soit de la majorité des droits de vote attachés aux actions émises. On peut distinguer : ➤ Les sociétés d'Etat : les sociétés dont le capital est détenu en totalité par des

			<p>scission d'un établissement existant ou par fusion de plusieurs établissements publics ».</p> <p>Les établissements publics se répartissent en plusieurs catégories, notamment les établissements publics à caractère administratif et les établissements publics à caractère industriel et commercial.</p>	<p>organismes publics ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les filiales publiques : les sociétés dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics ; ➤ Les sociétés mixtes : les sociétés dont le capital est détenu au plus de 50% par des organismes publics ; ➤ Les entreprises concessionnaires : les entreprises chargées d'un service public en vertu d'un contrat de concession, dont l'État est l'autorité contractante. Elles constituent des entités où l'État exerce une influence, notamment par sa participation financière.
Similitudes	Les quatre entités appartiennent au secteur public et sont toutes assujetties au contrôle de l'État.			
Organes de contrôle financier	La Trésorerie Générale du Royaume (TGR)	La Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP)		

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau 1 met en évidence les spécificités, les définitions, et les organes de contrôle financier des administrations publiques, des collectivités territoriales, des établissements publics et des entreprises publiques. Il souligne que toutes ces entités appartiennent au secteur public et sont soumises au contrôle de l'État. Les organes de contrôle financier, tels que la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), jouent un rôle crucial dans la gestion financière de ces entités, assurant ainsi un contrôle adéquat dans le secteur public dans l'objectif d'assurer la sauvegarde des deniers publics et l'amélioration de la gouvernance de ces entités.

1.2. Les missions des organisations publiques

Les organisations publiques exercent cinq fonctions principales, résumées comme suit :

- La répartition des ressources budgétaires collectées grâce aux contributions des contribuables en vue de fournir des biens publics ;
- La régulation, qui résout les problèmes entravant le bon fonctionnement du marché, tels que le monopole naturel et l'asymétrie de l'information, en établissant des lois régissant la concurrence et en garantissant les droits des utilisateurs ;
- La redistribution, qui englobe la fourniture de services sociaux, éducatifs, sanitaires et culturels financés par le secteur public ;
- La création d'institutions, qui implique la création de nouvelles entités, la réforme et la réorganisation des institutions existantes pour assurer une prestation optimale des services publics répondant aux besoins des usagers ;
- La prestation de services publics, qui consiste à offrir à la société des services publics pour servir l'intérêt général.

Conscients du rôle crucial des organisations publiques dans le développement économique et social du pays, des initiatives continues de réforme sont entreprises pour améliorer leur efficacité et leur gouvernance. Cette volonté découle des recommandations de la Banque mondiale, mettant en avant l'impératif de mener des réformes structurelles du secteur public (BOUTACHKOURT et BENCHEIKH, 2022), ainsi que des insuffisances constatées dans divers domaines de la gestion publique. Ces réformes englobent pratiquement tous les aspects, qu'il s'agisse de l'organisation, de l'aspect managérial ou budgétaire.

La réforme budgétaire, impulsée par la loi organique relative aux lois de finances n°130-13 de 2015, a instauré un changement vers la transparence, la responsabilité et la reddition des comptes. Elle a créé les conditions institutionnelles et légales permettant une gestion axée sur

les résultats de la dépense publique, érigeant ainsi la « gestion par la performance » en pilier incontournable de la réforme de l'État, s'opposant au mode de gestion traditionnel décrit comme archaïque et inefficace (YAHYAOUI et ZERHOUNI LAQRIB, 2019). Cette réforme a permis une modification des rôles et un élargissement des compétences des institutions contrôle.

1.3. Fondement théorique du contrôle dans la sphère publique

Diverses théories fournissent des explications sur la nécessité du contrôle dans le domaine public, parmi lesquelles les principales sont la théorie de l'agence et la théorie des choix publics.

1.3.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence, initiée par les travaux de (Jensen et Meckling, 1976) et développée ultérieurement par (Albouy, 2002), suppose un désaccord d'intérêts entre l'agent et le principal, découlant du fait que chaque partie cherche à maximiser ses propres intérêts. Cette théorie a été largement invoquée par les partisans du Nouveau Management Public pour justifier l'équilibre entre l'autonomie et les mécanismes de contrôle dans le cadre de la décentralisation des prises de décision dans le secteur public.

La question de l'applicabilité de cette théorie, qui repose essentiellement sur l'opportunisme des acteurs, se pose légitimement dans le secteur public, où l'opportunisme est supposé être absent. À cet égard, (Labie, 2005) répond de manière positive à cette question, argumentant que dans ces organisations, il existe une séparation entre la propriété et la gestion lors de l'accomplissement de leurs missions.

En appliquant la théorie de l'agence, les organisations publiques sont incitées à mettre en place des mécanismes de surveillance afin de gérer et réduire les coûts liés à l'agence, qui ont un impact significatif sur leurs résultats.

1.3.2. La théorie des choix publics

La théorie des choix publics, également connue sous les noms de « la théorie du choix rationnel » ou « l'école de Virginie », a émergé aux États-Unis dans les années 1960, s'appuyant sur les travaux de Nicolas de Condorcet. Cette théorie vise à analyser les choix politiques en utilisant des méthodes économiques, avec pour objectif de comprendre comment les décisions politiques sont prises et d'expliquer les lacunes de l'État. Elle se penche particulièrement sur l'étude du fonctionnement de l'État, du processus de vote, de la bureaucratie et des groupes de pression.

L'idée novatrice de cette théorie réside dans l'introduction de l'individualisme méthodologique et de l'analyse microéconomique dans les organisations publiques. Elle explore divers thèmes, dont les préférences et la rationalité individuelles, ainsi que l'analyse des actions collectives.

Selon (Terry, 1998), le comportement humain est motivé par la recherche de gains personnels, les individus étant essentiellement égoïstes et cherchant à maximiser leurs intérêts individuels.

Dans cette perspective, les fonctionnaires et les politiciens agissent pour maximiser leur budget et leur pouvoir, tandis que les politiciens cherchent à maximiser leurs chances d'être réélus. Ce comportement peut conduire à un cycle politique de dépenses publiques accrues avant les élections, ainsi qu'à une augmentation des actions de redistribution et des investissements publics en réponse aux demandes des groupes de pression. Ainsi, l'accroissement des dépenses publiques ne serait pas motivé par l'intérêt général, mais plutôt par des intérêts personnels. Cette vision suggère que l'État est un moyen pour les individus d'atteindre leurs objectifs personnels. Les hommes politiques et les fonctionnaires sont perçus comme agissant pour maximiser leurs intérêts personnels, que ce soit pour la réélection des politiciens ou pour l'obtention de budgets plus importants par les fonctionnaires (Borins, 2002). Cette approche soulève des préoccupations similaires à celles abordées par la théorie de l'agence, notamment en ce qui concerne le problème principal-agent.

Dans cette perspective, l'introduction de mécanismes tels que la contractualisation, la privatisation, la logique de marché et la concurrence dans la sphère publique est considérée comme essentielle. Ces mécanismes permettent de réguler l'action de l'organisation publique, de l'orienter vers l'atteinte des objectifs et d'améliorer ses performances (Batac et al., 2009).

1.4. La méthodologie de recherche : recherche documentaire

Nous avons choisi une approche méthodologique qualitative qui repose sur la recherche documentaire. Cette méthode est considérée comme une source de données cruciale dans le cadre d'une recherche exploratoire (Molinier et al., 2002).

La recherche documentaire permet de recueillir des données préexistantes à partir de textes et de documents, sans nécessiter l'intervention directe du chercheur.

Notre démarche repose principalement sur l'utilisation de données internes et externes provenant des textes législatifs et réglementaires qui régissent le fonctionnement des organisations publiques.

2. La diversité des contrôles exercés sur les organisations publiques

2.1. Les contrôles exercés par la Trésorerie Générale du Royaume (TGR)

Les contrôles financiers réalisés par la TGR concernent les administrations publiques et les collectivités territoriales. Ces contrôles s'opèrent en stricte conformité avec les dispositions du décret 2-07-1235.

2.1.1. Les modalités d'exercice du contrôle

« Les dépenses de l'État sont soumises à un contrôle préalable d'engagement et à un contrôle de paiement » (Article 2 du décret n° 2-07-1235). La TGR par le biais de ses services centraux et déconcentrés, assume la responsabilité du contrôle des dépenses de l'ensemble des administrations publiques. Ce contrôle s'étend tant à la phase de l'engagement de la dépense qu'à celle du paiement.

Concernant les contrôles de l'engagement, ils se divisent en deux catégories : les contrôles de régularité⁴ et les contrôles budgétaires. Ces vérifications prennent en considération les allègements⁵ accordés à l'ordonnateur, les points de contrôle variant en fonction de la catégorie d'allègement attribuée, que ce soit les allègements de droit commun, le contrôle allégé, ou le contrôle allégé supplémentaire.

- Les allègements de droit commun

Dans le cadre de l'allègement du contrôle, tous les ordonnateurs, quelles que soient leurs capacités de gestion, bénéficient des allègements de droit commun. Cela se traduit par l'exonération de certaines catégories de dépenses et de certains seuils, soit du contrôle de régularité et du contrôle budgétaire, soit du contrôle de régularité seulement, tout en maintenant celui budgétaire. Ces dépenses font l'objet d'une « fiche navette » fournissant tous les éléments nécessaires au comptable assignataire pour exercer le contrôle budgétaire qui est maintenu. Les pièces justificatives liées aux dépenses bénéficiant des allègements de droit commun sont

⁴ Le contrôle de régularité est une composante du contrôle de l'engagement, il consiste en la vérification que la proposition de l'engagement est régulière vis-à-vis des dispositions législatives et réglementaires d'ordre financier. Il s'agit donc de vérifier que cette proposition d'engagement respecte les textes législatifs et réglementaire ayant un caractère financier.

⁵ Les allègements sont introduits après avoir fait l'objet d'un audit de capacité de gestion des services ordonnateurs.

conservées au niveau du service ordonnateur. Cependant, en ce qui concerne la phase de paiement, aucun allègement de droit commun n'est prévu.

Les allègements de contrôle visent essentiellement de renforcer le contrôle à posteriori et alléger les contrôles à priori, ces derniers sont « parfois plus coûteux que les pertes susceptibles de se produire par suite d'erreurs dans l'exécution » (Mercier, 2002).

- **Le contrôle allégé**

Pour les ordonnateurs dotés d'un service de contrôle interne et ayant obtenu un allègement de contrôle, les vérifications réalisées par le comptable public, en accord avec les dispositions des articles 13 et 18 du décret régissant le contrôle des dépenses de l'État.

- **Le contrôle allégé supplémentaire**

Le comptable public a la responsabilité de veiller à la conformité des propositions d'engagement exclues du champ d'application de l'allègement. Il réalise également les contrôles budgétaires requis. En outre, il est tenu d'effectuer un contrôle budgétaire sur les dépenses qui n'ont pas été soumises à un contrôle de régularité. Ce contrôle, défini par l'article 16 du Décret n° 2-07-1235, a pour objectif de vérifier :

Il convient de noter que les allègements supplémentaires sont spécifiquement prévus pour la phase d'engagement. Pour la phase de paiement, aucun allègement supplémentaire n'est prévu.

2.2. Les contrôles exercés par Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP)

La Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) effectue ses contrôles en conformité avec les dispositions de la loi 69-00 et les arrêtés régulant les opérations comptables et financières propres à chaque établissement ou entreprise publique.

2.2.1. Le contrôleur financier (la phase de l'engagement)

Conformément à l'article 9 de la loi 69-00, le contrôleur d'État, jouissant d'une voix consultative, participe activement aux séances du conseil d'administration, de l'organe délibérant, ainsi qu'aux réunions des commissions ou comités, conformément aux dispositions législatives, réglementaires, statutaires ou conventionnelles régissant l'entité sous contrôle. Il bénéficie d'un droit de communication ininterrompu, tant au sein de l'organisme principal qu'auprès de ses filiales et participations, et est autorisé à entreprendre, à tout moment, des

vérifications documentaires et sur site jugées nécessaires. Le contrôleur d'État peut également requérir la communication de l'ensemble des documents pertinents à l'accomplissement de sa mission, englobant contrats, livres, documents comptables, registres et procès-verbaux.

Sous l'autorisation du ministre en charge des finances, le contrôleur d'État peut solliciter toutes les informations essentielles à l'exécution de sa mission auprès des tiers ayant réalisé des transactions avec l'entité. Il est investi d'un pouvoir de visa préalable sur les acquisitions immobilières, les contrats de travaux, de fournitures et de services, ainsi que sur l'octroi de subventions et de dons, dans les limites des seuils fixés par le ministre. Ces seuils sont déterminés en fonction de l'envergure de l'entité et du nombre ainsi que du montant des opérations en question. En cas de refus de visa, la décision finale relève du ministre en charge des finances.

Dans le cadre de ses attributions, le contrôleur d'État est habilité à formuler un avis sur toute opération relative à la gestion de l'entité, avis qu'il communique par écrit au ministre en charge des finances, au président du conseil d'administration ou de l'organe délibérant, ou à la direction. À la clôture de sa mission, le contrôleur d'État présente un rapport annuel au ministre en charge des finances, soumis ultérieurement au conseil d'administration ou à l'organe délibérant (ZAOUIA, 2005 p. 28).

2.2.2. L'agent comptable/ Le trésorier payeur (la phase du paiement)

L'agent comptable, dans l'exercice de ses fonctions, a pour mission de garantir la conformité des opérations de dépenses, tant en accord avec les dispositions légales et réglementaires que les dispositions statutaires et budgétaires de l'organisme. Sa désignation relève de la compétence du ministre des finances, ou de son délégué, et sa hiérarchie est rattachée à ce même ministère. Ce qui distingue cet agent du contrôle financier des autres cadres réside dans sa présence physique sur le lieu de travail, généralement au siège de l'établissement. Cette situation confère au trésorier payeur un pouvoir d'information potentiellement supérieur à celui du contrôleur financier, qui peut se trouver éloigné de l'ordonnateur.

Sur le plan légal, réglementaire et statutaire, le trésorier payeur est tenu de vérifier que les paiements sont effectués en faveur du véritable créancier, dans la limite des crédits disponibles, et sur présentation de pièces régulières attestant la réalité des droits du créancier et du service rendu. Néanmoins, la responsabilité du trésorier payeur est dégagée lorsqu'il émet un rejet motivé auprès du directeur de l'organisme, et que ce dernier requiert formellement le visa du

moyen de paiement. Dans ce cas, le trésorier payeur est tenu de se conformer à cette réquisition, qu'il annexe à l'ordre de paiement, tout en informant immédiatement le ministre en charge des finances de cette démarche.

Le trésorier payeur est compétent pour cosigner, en collaboration avec le directeur ou la personne habilitée de l'organisme, les instruments de paiement tels que les chèques, virements et effets de commerce. Dans le cas des établissements publics responsables de la gestion de régimes de retraite et de prévoyance sociale, les arrêtés du ministre des finances détermineront, pour chaque organisme, les limites des responsabilités du trésorier payeur. Sous réserve d'une autorisation spécifique délivrée par arrêté du ministre des finances, le trésorier payeur peut également être habilité à procéder à un contrôle des recettes, conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi 69-00.

2.3. Les contrôles exercés par l'Inspection Générale des Finances (IGF)

2.3.1. L'Inspection Générale des Finances comme corps supérieur d'inspection des finances publiques

L'IGF constitue un corps supérieur d'inspection au sein des directions relevant du Ministère de l'Économie et des Finances, étant directement placée sous sa tutelle. Sa mission fondamentale réside dans l'optimisation de la gestion des organisations publiques par le biais de la formulation de recommandations émises à la suite de missions d'inspection ou d'audit.

Instituée par le texte de loi du 14 avril 1960, l'IGF voit ses attributions, missions, et prérogatives spécifiées de manière précise. Elle exerce un contrôle à la fois sur pièce et sur place, étendant son action à l'ensemble des organisations publiques. En assurant une garantie financière sur les comptes des ordonnateurs et comptables publics, l'IGF est tenue de présenter ses rapports à la Cour des comptes, contribuant ainsi à éviter les redondances et à maximiser l'utilité des missions d'audit et d'inspection.

Parallèlement à l'IGF, d'autres instances de supervision complètent son action. Les inspections ministérielles, établies auprès de chaque ministère, exercent leurs attributions en conformité avec les lois et statuts qui les régissent. Citons également l'Inspection Générale de l'Administration Territoriale, relevant du ministère de l'Intérieur, dont les missions sont exclusivement dédiées aux collectivités territoriales. Cette structure, tout comme l'IGF, contribue ainsi à renforcer la surveillance et l'efficacité des pratiques administratives au sein du pays.

2.3.2. Les missions de l'Inspection Générale des Finances

L'IGF se voit confier des prérogatives étendues dans le domaine du contrôle et de l'audit, ses missions couvrant diverses responsabilités. En premier lieu, elle s'engage dans des vérifications approfondies des services de caisse et de comptabilité, englobant les finances et les stocks au sein de différentes entités telles que les comptables publics, les agents de l'État, les collectivités territoriales, les établissements et entreprises publics, ainsi que tout organisme public. Cette démarche comprend également une surveillance rigoureuse de la gestion des comptables publics, des ordonnateurs et des contrôleurs, garantissant ainsi la conformité, l'exactitude et la matérialité des opérations enregistrées dans leurs comptes. Simultanément, une évaluation approfondie de la qualité de leur gestion est entreprise, impliquant une analyse des objectifs atteints, des moyens déployés, des coûts associés à la production de biens et services, ainsi que des performances économiques et financières.

Dans un élargissement de son champ d'intervention, l'IGF exerce également un contrôle sur la gestion des entreprises et des établissements publics, incluant un examen attentif de la gestion des sociétés concessionnaires ou gestionnaires de services publics relevant de l'État ou d'une collectivité publique. La supervision de la gestion s'étend de manière globale aux sociétés, syndicats, associations, ou entreprises de toute nature, ainsi qu'aux personnes morales bénéficiant du soutien financier de l'État et des collectivités publiques. Parallèlement, des audits sont réalisés et des opinions sont formulées sur les comptes des projets financés par des gouvernements étrangers ou des organismes financiers internationaux ou régionaux, dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale. En réponse aux sollicitations du Gouvernement ou du Ministre des Finances, l'évaluation des politiques publiques à caractère financier ou budgétaire est également entreprise, complétant ainsi le spectre d'activités englobant la supervision et l'évaluation des différentes facettes de la gestion financière publique.

Par ailleurs, l'IGF assure un suivi méticuleux de la mise en œuvre de ses recommandations par les entités auditées, renforçant ainsi son rôle en tant qu'organe de contrôle suprême des finances publiques. Cette matrice de suivi consolide la responsabilité et l'efficacité de l'IGF dans l'amélioration continue de la gestion des ressources financières de l'État.

2.4. Le contrôle parlementaire

Le contrôle parlementaire s'articule autour de trois étapes cruciales : tout d'abord, lors du vote de la loi de finances, puis durant son exécution, et enfin au moment du vote de la loi de règlement.

2.4.1. Le contrôle à priori (Le vote du projet de la loi de finances de l'année)

Lors du vote, les parlementaires expriment leur position sur le projet de loi de finances, autorisant ainsi chaque année l'ensemble des recettes et des dépenses de l'État.

Avec la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF), le Parlement se voit restreint dans sa capacité à prendre des initiatives pour accroître les dépenses. Il est essentiel de noter que ce pouvoir d'initiative est constitutionnellement limité.

En d'autres termes, bien que les parlementaires aient la responsabilité de voter sur l'ensemble des recettes et dépenses de l'État, la LOF encadre strictement leur pouvoir en matière d'ajustements budgétaires, préservant ainsi le caractère prioritaire déterminé par le gouvernement dans le projet de loi de finances. En effet, le deuxième alinéa de l'article 77 de la Constitution stipule que « le Gouvernement peut opposer, de manière motivée, l'irrecevabilité à des articles additionnels ou amendements ayant pour objet soit une diminution de ressources publiques, soit la création ou l'aggravation d'une charge publique ».

2.4.2. Le contrôle en cours d'exécution du budget (la loi de finances rectificative)

Le contrôle parlementaire en cours d'exécution du budget revêt une importance capitale dans la surveillance des dépenses publiques. Il constitue un processus dynamique impliquant une vigilance constante quant à l'utilisation des crédits approuvés par le Parlement. Les parlementaires ont la charge de surveiller attentivement la manière dont les fonds alloués sont déployés, ce qui dépasse la simple observation des chiffres budgétaires. La commission des finances, en particulier, détient le pouvoir de convoquer les ministres responsables des dépenses, sollicitant des explications détaillées sur l'utilisation des crédits.

Par ailleurs, le vote de la loi de finances rectificative constitue une étape significative dans le processus de contrôle parlementaire sur les finances de l'État. Cette loi offre la possibilité d'ajuster le budget en cours d'exécution en fonction des besoins et des évolutions économiques. Les débats parlementaires associés à ce vote reflètent la volonté du Parlement d'exercer un contrôle efficace sur les finances de l'État. Ils démontrent l'engagement à s'assurer que les

dépenses demeurent en adéquation avec les priorités nationales et les objectifs stratégiques fixés, contribuant ainsi à maintenir la responsabilité financière et à garantir une utilisation efficace des ressources publiques.

2.4.3. Les contrôles à posteriori (le vote de la loi de règlement)

Afin de renforcer le rôle du Parlement dans le contrôle des finances publiques, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOF) établit un délai maximum pour le dépôt du projet de loi de règlement. À cet égard, l'article 65 de la LOF stipule que « Conformément à l'article 76 de la Constitution, le projet de loi de règlement de la loi de finances est déposé annuellement, en priorité, sur le bureau de la Chambre des représentants, au plus tard, à la fin du premier trimestre du deuxième exercice qui suit celui de l'exécution de la loi de finances concernée ».

La loi de règlement devient ainsi un instrument d'évaluation, mettant en lumière la manière dont les politiques publiques sont financées et les coûts qui y sont associés. En votant cette loi, le Parlement exerce son pouvoir de contrôle politique au-delà de la simple supervision budgétaire, en s'investissant dans l'examen des finances publiques. À travers ce mécanisme, les parlementaires veillent à la bonne utilisation des deniers publics, au respect des autorisations budgétaires, et questionnent les résultats du gouvernement ainsi que l'atteinte des objectifs définis au niveau des programmes initiaux.

Elle offre ainsi une fenêtre de transparence et de responsabilité, permettant aux parlementaires de suivre de près l'impact financier des politiques gouvernementales. En évaluant les résultats et les coûts associés, le Parlement renforce son rôle de contrôle politique, contribuant à assurer une gestion rigoureuse des ressources publiques et à garantir que les actions du gouvernement sont alignées sur les priorités nationales définies dans le cadre budgétaire.

2.5. Les contrôles Juridictionnels

2.5.1. L'objet du contrôle de la Cour des comptes

La Cour des comptes est une institution constitutionnelle chargée du contrôle supérieur des finances publiques. Ses interventions permettent de promouvoir la bonne gouvernance, la transparence et la démocratie.

Elle jouit de pouvoirs d'investigation étendus couvrant l'ensemble des entités liées de près ou de loin à la sphère publique, comprenant l'État, les établissements publics, les entreprises

publiques, les organismes de droit privé bénéficiant de subventions publiques, et ceux faisant appel à la générosité publique. Son action s'étend également au niveau local, avec la possibilité de mener des enquêtes en collaboration avec les chambres régionales des comptes. Cette coopération avec les Cours régionales de comptes lui confère une portée géographique variée, tout en conservant son objectif principal axé sur les politiques publiques.

La Cour des comptes, érigée en institution de contrôle suprême des finances publiques, va au-delà du simple contrôle de la régularité des comptes des comptables. Elle exerce un véritable contrôle de la gestion, incluant une évaluation approfondie de l'efficacité et de l'efficience de la gestion publique. Cette approche élargie est en accord avec la Constitution de 2011, garantissant l'indépendance de la Cour vis-à-vis du pouvoir législatif, exécutif, et judiciaire.

Les compétences de la Cour des comptes englobent le contrôle juridictionnel, le contrôle de la gestion, ainsi que la vérification des déclarations obligatoires du patrimoine. Son rôle essentiel est de certifier la régularité et la sincérité des comptes de l'État, conformément à la Loi Organique des Finances. La Cour des comptes intervient également dans le domaine du contrôle financier et des états financiers de l'État, contribuant ainsi à l'amélioration continue de la programmation budgétaire en tant que composante essentielle du pilotage de l'action publique. En tant qu'institution ouverte, la Cour des comptes assiste le Parlement dans le contrôle des finances publiques, répond aux interrogations et consultations liées aux fonctions de législation, de contrôle et d'évaluation exercées par le Parlement. Elle offre également son assistance au gouvernement dans les domaines relevant de sa compétence en vertu de la loi. L'exposé annuel de ses activités devant le Parlement, suivi d'un débat, renforce la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques.

2.5.2. L'utilité du contrôle juridictionnel

Les contrôles juridictionnels sont orientés vers l'amélioration de la gouvernance des administrations publiques en évaluant la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle et d'audit. Ces interventions, selon (Kers, 2014), visent à garantir plusieurs aspects essentiels :

– **Le renforcement de la transparence financière et de la bonne gouvernance :** Cela se réalise en favorisant une gestion efficiente et en optimisant l'utilisation des ressources financières. Cela implique de garantir le principe de responsabilité et de rendre compte des résultats obtenus. Cette reddition de comptes se concrétise notamment par la publication du

rapport annuel d'activités, présenté à Sa Majesté le Roi et diffusé publiquement dans le Bulletin Officiel. De plus, divers mécanismes de contrôle et de rapports, tels que les Référés du Premier Président, le Rapport sur l'exécution de la loi de finances, la Déclaration générale de conformité, les Rapports spécifiques, ainsi que les communications des Présidents de Chambres, sont mis en place. L'objectif global de ces actions est de garantir une gouvernance transparente et responsable.

– **Le renforcement de la culture de gestion basée sur les résultats :** Cela se concrétise en mettant fortement l'accent sur la recherche d'efficacité et d'efficience au sein des organismes publics soumis à un contrôle. Cela implique la promotion active d'une gestion des finances publiques axée sur la réalisation de résultats tangibles et la performance.

– **Le renforcement de la démocratie :** Cela s'opère par le renforcement de la gestion de proximité, englobant le contrôle des collectivités territoriales, le suivi des comptes des partis politiques, la vérification des dépenses liées aux campagnes électorales, et le soutien au Parlement. Cette implication inclut l'examen approfondi des lois et règlements, la rédaction d'un rapport sur l'exécution des lois de finances accompagné d'une déclaration générale de conformité. De plus, cela englobe la réponse aux demandes de clarification formulées par les présidents des deux chambres du Parlement.

2.6. Autres formes de contrôles

2.6.1. Les contrôles sociaux

Il est indéniable que la société contemporaine, soutenue par les médias, exerce un rôle de plus en plus influent dans les choix gouvernementaux. Chaque décision administrative impacte inévitablement la société dans laquelle elle opère. Les réactions de satisfaction ou les critiques exprimées par la société envers l'administration représentent une forme de contrôle. Ce mécanisme de contrôle se manifeste à travers la pression et les attentes formulées par la société envers les organismes publics. Ainsi, une administration est appelée à générer un impact positif et à améliorer les conditions de vie au sein de la société.

Le contrôle exercé par la société se concentre principalement sur des aspects tels que l'utilisation des fonds publics, la dénonciation des pratiques irrégulières et la proposition de voies d'amélioration. Cette surveillance est orchestrée par la société civile et les médias, qui agissent en tant que relais d'informations et de réflexions critiques. Cependant, il est à noter que ce processus de contrôle demeure encore insuffisamment formalisé au Maroc.

Il pourrait être envisagé de renforcer les mécanismes de responsabilité sociale en encourageant des structures formelles de contrôle, renforçant ainsi la transparence et la redevabilité des organisations publiques. Ce renforcement pourrait également favoriser une participation citoyenne plus active et structurée dans la surveillance des activités gouvernementales, contribuant ainsi à un développement plus robuste et équilibré de la société.

2.6.2. Les contrôles effectués par les cabinets d'audit et les experts comptables indépendants

Il s'agit d'un contrôle opéré par des cabinets d'audit indépendants sur la gestion des organismes publics. Ces missions peuvent revêtir diverses formes, allant de l'audit d'un projet ou d'un programme à l'audit d'un service public spécifique. Cette pratique d'audit peut être soit légalement déterminée, conforme aux dispositions de la loi 17-96, soit contractuelle, définissant les objectifs, les conditions et la portée de la mission d'audit à travers un contrat.

Dans tous les cas, l'audit indépendant contribue à renforcer la reddition de comptes, la transparence et la gestion efficiente des ressources publiques en fournissant des évaluations objectives et impartiales de la performance des organismes publics.

3. Analyse et discussion

3.1. Analyse des caractéristiques des systèmes de contrôle à la lumière de la théorie de l'agence et la théorie des choix publics

La discussion des résultats de cette étude implique l'intégration de la théorie de l'agence et de la théorie des choix publics pour éclairer et comparer les constatations avec la revue de littérature. L'analyse sera structurée en examinant les divers contrôles exercés sur les organisations publiques au Maroc à la lumière de ces théories.

3.1.1. La théorie de l'agence

➤ **Les contrôles exercés par la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) :** Selon la théorie de l'agence, les contrôles financiers de la TGR, tels que le contrôle préalable d'engagement et le contrôle de paiement, correspondent à des mécanismes visant à atténuer le risque d'agence entre les gestionnaires (ordonnateurs) et les actionnaires (citoyens). Les contrôles de l'engagement, avec des allègements différenciés, reflètent une tentative de gestion des incitations et des risques associés aux dépenses publiques.

➤ **Les contrôles exercés par la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) :** La participation active du contrôleur d'État dans les organes de décision, son droit de communication et son pouvoir de visa préalable correspondent à des mécanismes visant à aligner les intérêts des gestionnaires des entreprises et établissements publics avec ceux du gouvernement, réduisant ainsi les risques d'agence.

➤ **Les contrôles exercés par l'Inspection Générale des Finances (IGF) :** L'IGF, en tant qu'organe indépendant, incarne le principe de surveillance défini par la théorie de l'agence. Ses missions d'inspection et d'audit visent à minimiser les asymétries d'information entre le gouvernement et les entités contrôlées, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité.

➤ **Le contrôle parlementaire :** La théorie de l'agence suggère que le contrôle parlementaire, notamment à travers le vote du projet de loi de finances, constitue un mécanisme de responsabilisation des entités gouvernementales envers les citoyens-actionnaires. Les contrôles à priori, en cours d'exécution, et à posteriori reflètent une approche holistique pour atténuer les risques d'agence à différentes étapes du processus budgétaire.

3.1.2. La théorie des choix publics

➤ **Les contrôles sociaux :** La théorie des choix publics peut être appliquée pour comprendre le rôle des contrôles sociaux. La pression de la société et des médias agit comme un mécanisme disciplinaire sur les décideurs publics, les incitant à prendre des décisions qui maximisent le bien-être social.

➤ **Les contrôles juridictionnels :** La Cour des comptes, agissant en tant que contrôle externe, peut être vue comme un mécanisme de choix public cherchant à minimiser les inefficacités et les abus dans l'utilisation des ressources publiques.

3.2. Discussion des résultats

3.2.1. Les contrôles exercés par la Trésorerie Générale du Royaume (TGR)

La TGR met en œuvre des contrôles préalables et postérieurs sur les dépenses de l'État, avec des allègements pour certaines catégories d'ordonnateurs. Ces contrôles visent à garantir la régularité et la conformité des dépenses.

Les contrôles de la TGR semblent alignés sur les pratiques internationales de gestion financière publique qui recommandent une combinaison de contrôles préalables et postérieurs pour assurer une gestion efficace des ressources publiques.

3.2.2. Les contrôles exercés par la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP)

La DEPP effectue des contrôles conformément à la loi 69-00, englobant la participation du contrôleur d'État dans la phase d'engagement et le rôle de l'agent comptable/trésorier payeur dans la phase de paiement.

Les procédures de contrôle de la DEPP semblent être en accord avec les pratiques de contrôle financier dans les administrations publiques, impliquant une surveillance active des transactions financières.

3.2.3. Les contrôles exercés par l'Inspection Générale des Finances (IGF)

L'IGF joue un rôle de contrôle supérieur des finances publiques, émettant des recommandations après des missions d'inspection ou d'audit.

L'IGF, en tant qu'organe supérieur d'inspection, suit une approche similaire à d'autres pays où les organes d'inspection des finances publiques contribuent à l'amélioration de la gestion des organisations publiques.

3.2.4. Les contrôles parlementaires

Le Parlement exerce un contrôle à priori lors du vote de la loi de finances, en cours d'exécution avec la loi de finances rectificative, et à posteriori lors du vote de la loi de règlement.

Les étapes du contrôle parlementaire semblent suivre le processus classique de contrôle budgétaire, ce qui est une pratique courante dans de nombreuses démocraties parlementaires.

3.2.5. Les contrôles Juridictionnels (la Cour des comptes)

La Cour des comptes exerce un contrôle supérieur des finances publiques, certifiant la régularité et la sincérité des comptes de l'État.

La Cour des comptes, en tant qu'institution constitutionnelle, reflète la structure de contrôle juridictionnel présente dans de nombreux systèmes judiciaires du monde.

3.2.6. Les contrôles sociaux et les contrôles exercés par les cabinets d'audit indépendants

La société civile, les médias, et les cabinets d'audit indépendants participent indirectement au contrôle en exprimant des attentes, critiques, et en réalisant des audits respectivement.

L'implication de la société civile et des cabinets d'audit indépendants dans le contrôle s'aligne avec les appels à la transparence et à la redevabilité dans la gestion des fonds publics.

3.3. Discussion générale

La diversité des acteurs impliqués dans le contrôle au Maroc se manifeste à travers la collaboration entre la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), l'Inspection Générale des Finances (IGF), le Parlement, et la Cour des comptes. Cette multiplicité d'organismes reflète la complexité des enjeux liés à la gestion financière publique et met en lumière la volonté de l'Etat marocain d'établir une gouvernance transparente et responsable.

Les résultats mettent en avant une approche équilibrée entre des mécanismes préventifs et correctifs. Les contrôles exercés par la TGR, tels que le contrôle préalable d'engagement et le contrôle de paiement, jouent un rôle préventif en évaluant la légalité et la régularité des dépenses avant leur réalisation. D'un autre côté, les missions d'inspection et d'audit de l'IGF ainsi que le rôle de la Cour des comptes s'inscrivent dans une logique corrective, identifiant et remédiant aux écarts et aux irrégularités après leur survenue.

En comparant ces constatations avec les pratiques internationales, le Maroc semble suivre des pratiques similaires en matière de contrôle financier public. Cette convergence vers les normes internationales est cruciale pour renforcer la crédibilité des institutions financières marocaines sur la scène mondiale, favorisant ainsi la confiance des investisseurs et partenaires internationaux. Le pays démontre ainsi son engagement envers la transparence, la responsabilité et la conformité aux standards globaux en matière de gestion des finances publiques.

Cependant, une analyse plus approfondie pourrait être entreprise pour examiner les spécificités et les adaptations locales des pratiques de contrôle. Il serait intéressant d'évaluer la pertinence des mécanismes existants par rapport au contexte socio-économique marocain et d'explorer les défis potentiels liés à la mise en œuvre de ces contrôles.

En outre, bien que le Maroc semble adopter des mécanismes de contrôle alignés sur les meilleures pratiques internationales, la question de l'efficacité de ces mécanismes dans la prévention du gaspillage et de la mauvaise gestion mérite une attention particulière. Une analyse approfondie de la capacité des organes de contrôle à détecter et à corriger rapidement les écarts pourrait contribuer à affiner davantage les pratiques de contrôle au niveau national.

Les résultats de cette étude suggèrent que le Maroc a mis en place une approche globale de contrôle, en harmonie avec les principes de la gouvernance transparente et responsable. Cependant, des investigations plus poussées et des évaluations périodiques pourraient aider à maintenir et améliorer ces mécanismes, assurant ainsi une gestion financière publique robuste et conforme aux normes internationales.

Conclusion

En conclusion, cette étude des mécanismes de contrôle des organisations publiques au Maroc a permis de mettre en lumière divers aspects fondamentaux. L'analyse de la composition du secteur public a révélé la diversité des entités publiques et la complexité de leurs missions. Par ailleurs, l'examen théorique du contrôle dans le domaine public s'est appuyé sur des cadres conceptuels tels que la théorie de l'agence et la théorie des choix publics pour appréhender les dynamiques complexes régissant ces organisations.

En outre, la mise en évidence des caractéristiques spécifiques du régime de contrôle marocain offre une base solide pour stimuler la discussion et le débat en vue de possibles améliorations. Il est vivement recommandé que les parties prenantes, notamment les décideurs, les chercheurs et les praticiens, collaborent en vue de renforcer les mécanismes de contrôle existants et de les ajuster de manière à répondre de manière efficace aux évolutions des besoins de la société.

Cette exploration des mécanismes de contrôle au sein des organisations publiques au Maroc souligne l'importance cruciale de la gouvernance transparente et responsable pour assurer le développement durable du pays. Cela appelle à une vigilance continue, à des évaluations périodiques des pratiques de contrôle et à un engagement continu envers l'amélioration des processus de gouvernance publique. En adoptant ces principes, le Maroc pourrait consolider sa position sur la scène internationale et favoriser un environnement propice à la prospérité économique et au bien-être de ses citoyens.

Cette recherche contribue à la compréhension du fonctionnement des mécanismes de contrôle des organisations publiques au Maroc. Les principaux apports incluent une analyse approfondie des caractéristiques spécifiques du régime de contrôle, une exploration détaillée des entités de contrôle clés, et une intégration des cadres conceptuels tels que la théorie de l'agence et la théorie des choix publics.

De plus, cette étude met en lumière l'importance cruciale de la gouvernance transparente et responsable dans le contexte marocain, soulignant les implications positives sur la confiance citoyenne et, par extension, sur la légitimité des institutions publiques. Enfin, en recommandant une collaboration entre les parties prenantes pour renforcer les mécanismes de contrôle, cette recherche propose des pistes concrètes pour l'amélioration continue de la gouvernance publique au Maroc.

En termes d'implications managériales, cette recherche offre aux gestionnaires et aux décideurs des organisations publiques au Maroc des perspectives approfondies sur l'efficacité des

mécanismes de contrôle existants. Comprendre les modalités spécifiques de chaque entité de contrôle, ainsi que les phases du processus de contrôle, permet aux gestionnaires de mieux se préparer aux évaluations et aux audits. Les résultats de cette étude pourraient également guider les gestionnaires dans l'identification des domaines potentiels d'amélioration des processus internes pour assurer une gouvernance plus transparente et efficiente.

Du point de vue scientifique, cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature existante sur la gouvernance publique en mettant en lumière les caractéristiques distinctives du régime de contrôle marocain. En intégrant les cadres conceptuels tels que la théorie de l'agence et la théorie des choix publics, l'article enrichit la compréhension académique des mécanismes de contrôle dans le contexte spécifique du Maroc. Ces connaissances peuvent être utilisées comme base pour des recherches futures dans le domaine de la gouvernance publique et du contrôle des organisations publiques dans d'autres contextes nationaux ou internationaux.

Les perspectives de cette recherche ouvrent la voie à plusieurs développements futurs. Tout d'abord, il serait opportun d'approfondir l'analyse des résultats en menant des entretiens avec les acteurs clés des institutions de contrôle au Maroc. Cela permettrait de recueillir des insights qualitatifs supplémentaires sur les défis rencontrés et les opportunités d'amélioration perçues par ceux qui sont directement impliqués dans ces processus.

Par ailleurs, la comparaison avec d'autres pays ayant des structures similaires de contrôle des organisations publiques pourrait enrichir la compréhension des meilleures pratiques et des adaptations potentielles. Cette approche comparative pourrait être particulièrement pertinente pour identifier des stratégies de contrôle efficaces qui pourraient être appliquées au contexte marocain.

En outre, cette recherche soulève également d'autres questions qui pourraient faire l'objet d'études futures. Par exemple, l'impact des mécanismes de contrôle sur la performance globale des organisations publiques mériterait une attention particulière. Comment les recommandations émises par les organes de contrôle sont-elles mises en œuvre et quel est leur impact sur l'efficacité des politiques publiques ?

BIBLIOGRAPHIE

- ALBOUY M. (2002), « Finance des organisations publiques et des entreprises privées : convergence ou rupture ? » in G. Cliquet et G. Orange. (Eds), Organisations Privées, Organisations Publiques, Publication de l'Université de Rouen, p. 13-32.
- BATAK, J. CARASSUS, D. MAUREL, C. (2009), « Évolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local », Finance Contrôle Stratégie –volume 12, n° 1, mars, p. 155-180.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- BOUTACHKOURT.F.Z. & BENCHEIKH.E.A.(2022) « La dialectique modernisation managériale et performance socio-économique : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 11 » pp : 1 – 30.
- Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 portant promulgation de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes (B.O. du 18 décembre 2003).
- Dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015, portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances.
- Dahir n° 1-59-269 du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) relatif à l'inspection générale des finances. Bulletin Officiel n° 2478 du Vendredi 22 Avril 1960.
- DAHIR N° 1-96-124 (14 RABII II 1417) PORTANT PROMULGATION DE LA LOI N° 17-95 RELATIVE AUX SOCIETES ANONYMES (Modifié et complété par les lois 81-99, 23-01, 20-05, 78-12)
- Décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'État
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Kers, L. (2014). Dispositif de contrôle des finances publiques, rôle et place des acteurs et évolutions des interventions. CAFARD (Centre Africain de Formation Et De Recherche Administrative Pour le développement).
- La Constitution du Maroc de 2011, dahir n°1.11.91 du 29 juillet 2011
- Labie, M. (2005). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bord 1?. *Gestion*, 30(1), 78-86.
- Loi n° 010-2013/AN portant règles de création des catégories d'établissements publics-France

- MERCIER, J. (2002), « L'administration publique. De l'École classique au nouveau management public », Presses de l'Université Laval.
- Molinier P., Rateau P., Cohen-Scali V. (2002), « Les représentations sociales : Pratique des études de terrain », Rennes, Presses Universitaires.
- Terry, L. D. (1998). Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. *Public Administration Review*, 194-200.
- YAHYAOUIA & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2019) « Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 954 – 970.
- ZAOUIA A. (2005) : « du contrôle financier au contrôle de gestion stratégique dans les établissements publics à caractère industriel et commercial : cas des ERAC » thèse de doctorat en gestion FSJES Marrakech.