Received: 12-09-2026 | Approved: 06-11-2026 | DOI: https://doi.org/10.23882/emss26390

L'APPLICATION DES NORMES IPSAS AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE AU MAROC : ANALYSE QUALITATIVE

THE IMPLEMENTATION OF IPSAS STANDARDS TO SUPPORT PUBLIC GOVERNANCE IN MOROCCO: A QUALITATIVE ANALYSIS

CHEBBAK GHANEM
Doctorant en Sciences de Gestion, MAD, Université Chouaib Doukkali, Maroc
(c.ghanemchebbak@gmail.com)

ZAIM MEHDI
Maître de Conférences Habilité, MAD, Université Chouaib Doukkali, Maroc
(zaim.mehdi@ucd.ac.ma)

CHERQAOUI MERYEM
Maître de Conférences Habilité, LARNED, l'Université Hassan II, Maroc
(*cherkaouimariem04@gmail.com*)

Résumé:
Le présent article vise à analyser l'apport des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) à l'amélioration de la gouvernance publiques au Maroc. L'originalité de cette recherche réside dans la combinaison d'une analyse théorique des normes IPSAS et d'une approche empirique fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables et de professionnels du secteur public marocain. La méthodologie adoptée permet d'examiner les perceptions des participants concernant les avantages, les défis et les limites liés à la mise en œuvre de ces normes. Les données qualitatives recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 10 afin d'identifier, de coder et d'interpréter les principaux thèmes émergents. Les résultats montrent que les normes IPSAS peuvent contribuer au renforcement de la transparence, de la fiabilité de l'information financière, de la reddition des comptes et de la comparabilité des informations financières, favorisant ainsi une amélioration de la gouvernance publique. Toutefois, leur mise en œuvre demeure confrontée à plusieurs défis, notamment en matière de systèmes d'information, de compétences techniques et d'adaptation du cadre réglementaire et institutionnel.

Mots clés : IPSAS, gouvernance, comptabilité, transparence, Politique publique

Abstract:
This article aims to analyze the contribution of International Public Sector Accountingx Standards (IPSAS) to improving governance in Moroccan public entities. The originality of this research lies in combining a theoretical analysis of IPSAS with an empirical approach based on semi-structured interviews conducted with public sector officials and professionals in Morocco. The methodology adopted makes it possible to examine participants' perceptions of the benefits, challenges, and limitations associated with the implementation of these standards. The qualitative data collected were analyzed using NVivo 10 software in order to identify, code, and interpret the main emerging themes. The findings show that IPSAS can contribute to strengthening transparency, the reliability of financial information, accountability, and the comparability of financial information, thereby promoting improved public governance. However, their implementation continues to face several challenges, particularly in terms of information systems, technical expertise, and the adaptation of the regulatory and institutional framework.

Keywords: IPSAS, governance, accounting, public policy, transparency

Introduction

Dans un contexte de mondialisation économique et face aux exigences d'une transparence des finances publiques, la bonne gouvernance est aujourd'hui devenue l'une des priorités clés des États. En effet, les citoyens, les organismes internationaux et les institutions financières attendent des pouvoirs publics une gestion des affaires publiques plus responsable, fondée sur la reddition de comptes, des informations financières de qualité et des politiques publiques efficaces. Cela a donc permis de mettre en place des règles internationales de comptabilité applicables pour les entités publique, comme les standards internationaux de comptabilité du secteur public (IPSAS) qui constituent un ensemble de normes comptables développées par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) dans le but d'harmoniser les techniques comptables des publiques à l'échelle mondiale. Ces normes sont principalement axées sur la comptabilité d'exercice, ce qui permet de présenter une image sincère et fidèle de la structure du patrimoine public. À cet égard, il s'agit d'un instrument clé pour améliorer la qualité de l'information financière, renforcer la gestion des ressources publiques et stimuler une gouvernance plus efficace.

Au Maroc, l'actualisation de la gestion des affaires publique fait partie de plusieurs réformes mises en place au cours dans les années récentes, y compris la promulgation de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Elle vise à introduire une gestion axée sur les résultats, perfectionner la transparence budgétaire et garantir la meilleure performance de l'administration publique. Dans le but d'instaurer une nouvelle approche de l'administration publique assurant les services de qualité dans l'intérêt des citoyens et pour plus d'optimisation des ressources, le Maroc a initié divers projets destinés à renforcer gouvernance publique (Yazzif et al., 2022).À cet égard, l'application progressivement concernant les normes IPSAS constitue donc une phase stratégique en vue de mettre le système de comptabilité publique marocain en adéquation avec les normes internationales et de satisfaire aux exigences de bonne gouvernance. Par conséquent, la question principale traitée dans cet article est la place des normes IPSAS au service du renforcement des politiques au Maroc : Comment les Normes internationales de comptabilité du secteur public (IPSAS) contribuent-elles à améliorer la gouvernance des politiques publiques ?

Afin de répondre à cette problématique, le présent article analysera dans un premier temps les principes fondamentaux des normes IPSAS ainsi que leur lien avec la bonne gouvernance publique, en étudiant les théories invoquées afin de justifier leur adoption. Ensuite, il se basera sur des entretiens semi-structurés menés avec des personnes concernées du Secteur public marocain pour examiner les enjeux relatifs à l'application des IPSAS au Maroc.

1. La normalisation des pratiques comptables au sein du secteur public.

Pécout, A. (2024) a défini la normalisation comme un processus visant à développer des normes comptables afin de définir les règles et principes qui s'appliquent à chaque entité pour préparer ses états financiers. La finalité de la normalisation vise à établir des règles communes vue de normaliser et d'uniformiser la communication et présentation des informations comptables les comparaisons d'informations financières d'une période à l'autre et d'une région à l'autre. (Hoarau, C.2003)

Cette approche de la normalisation cherche à promouvoir de façon transparente les droits des différentes parties concernées, en les impliquant dans la création des Règles en vigueur. Cependant, elle pose un ensemble des questions éthiques, qui ont été mises en avant dans la littérature depuis les années 1970. (Noël-Lemaître et al., 2010). Dans ce

cadre selon Burlaud, A. (2019) que La période de gestation de 1970 à 2000, a été darwinienne : Il y a eu de plusieurs efforts de normalisation internationale, toutefois peu ont réussi. Le développement de l'IASC – alors qu'il visait à devenir un « législateur » mondial a exigé une stratégie de légitimation dans quatre champs :

- *Une légitimité politique reposant sur l'indépendance de l'organisme de normalisation*
- *Une légitimité politique basée sur le respect des normes IAS pour tous pouvoirs publics, seul détenteur du pouvoir de coercition.*
- *Une légitimité procédurale basée sur le respect des règles de procédure*
- *Une légitimité substantive accrus par le cadre conceptuel.*

La légitimité substantive, basée sur la qualité des normes, existait déjà, en partie en raison du soutien technique significatif fourni de manière informelle par les « Big Five », les cinq grands cabinets d'audit. Mais, la cohérence globale assurée par un cadre conceptuel faisait défaut

Dans cette perspective, la mise en œuvre des normes internationales de la comptabilité publique est accompagnée de diverses difficultés. D'après Sébastien Rocher (2017), Lorsque l'IASB a commencé à développer un ensemble des normes internationales de la comptabilité publique en 1996, il a été confronté plusieurs défis techniques et conceptuels qui peuvent être regroupés en trois catégories, en s'inspirant des approches déjà utilisées dans le secteur privé :

Les problèmes communs rencontrés par les secteurs public et privé : ces problèmes peuvent être traités à partir de solutions similaires, avec seulement quelques ajustements mineurs au niveau de la formulation pour les adapter au secteur public.

Les problèmes communs exigeant une adaptation : solutions proposées par le monde privé, cependant elles sont insuffisantes ou inadaptées, c'est pourquoi elles doivent être adaptées aux besoins spécifiques du secteur public.

Problématiques spécifiques au secteur public : il s'agit de situations propres aux États et aux collectivités locales, pour lesquelles il n'existe aucun équivalent dans la comptabilité du secteur privé.

Les entités de standardisation comptable devraient chercher à promettre des règles permettant la meilleure communication d'informations possible aux différentes parties prenantes. Néanmoins, les principaux objectifs de la normalisation des comptes à l'échelle mondiale notamment transparence financière et l'efficacité du marché sont souvent

difficilement compatible avec le rôle de l'organisme de normalisation comptable comme arbitre des désaccords d'intérêts se produisent entre les diverses entités d'intérêt. (Noël-Lemaître et al., 2010).

La normalisation Dans le but d'optimiser la performance des rapports financiers publiés par les organisations. Elle favorise la transparence et la fiabilité des états financiers. Par conséquent, elle permet de renforcer la confiance des usagers de ces informations financières. Le caractère impératif des normes comptables aide à réguler le comportement des personnes tenues de préparer les états financiers. Cela permet, en principe, d'assurer la standardisation des pratiques comptables et, ainsi, leur objectivité. La mise en œuvre de pratiques harmonisées contribue également à améliorer La capacité à comparer les états financiers dans une période opportune entre les entités Réglementées selon les mêmes normes. En fin, la procédure de normalisation aide aussi à rendre les infos financières plus pertinentes. Celles-ci doivent correspondre aux exigeants des acteurs concernés qui souhaitent évaluer les obstacles et opportunités financiers liés à une entité. (Pécout, A. 2024). À cet égard, les IPSAS constituent des règles comptables adoptées au niveau international qui accordent une importance primordiale pour la présentation complète de tous les actifs et passifs, de même que de toutes les recettes et dépenses comptabilisées concernant l'arrêté d'un exercice comptable. Dans le même sens, elles permettent notamment d'améliorer et uniformiser les réglementations, les normes comptables et les méthodes utilisées par les organisations en matière de préparation de leurs états financiers. En outre, ces normes offrent un référentiel cohérent pour la présentation des données financières dans les rapports financiers réglementaires. Les normes comptables internationales sont d'une excellente qualité, universellement reconnues et établies et interprétées selon un rigoureux processus qui assure leur crédibilité. (UNESCO. 2006). Par ailleurs Christiaens et al. (2015), ont montré, à travers leur étude comparative menée dans 59 pays et juridictions, que la mise en œuvre des normes IPSAS et de la comptabilité d'exercice continuent de présenter des inégalités entre les différents contextes nationaux. Les auteurs insistent sur le fait que cette différence peut s'expliquer principalement par les pratiques comptables en vigueur, des contraintes institutionnelles et les difficultés liées à ce passage aux nouvelles normes comptables. Ils soulignent également plusieurs obstacles à l'adoption des normes IPSAS, à savoir la généralisation des règles comptables nationales, un manque de connaissance de ces normes et une faible expertise pour les mettre en œuvre.

Ce changement s'inscrit généralement dans le contexte de réformes destinées à la transformation moderne de la structure des administrations publiques et à leur mise en

conformité avec les principes du Nouveau Management Public (NMP), qui s'inspirent fortement des bonnes pratiques du secteur privé, cette évolution vers une démarche comptable davantage axée sur la transparence et la performance est le fruit de plusieurs facteurs, qui peuvent provenir tant de l'organisation elle-même que de son environnement externe.(Heyame, Z. et Najeh, S. 2025). Ces normes visent Dans le but d'accroître la comparaison des états. Financières au Niveau mondial, cependant L'IPSASB et les organismes comptables ne disposent pas de moyens contraignants pour garantir l'application obligatoire des normes IPSAS. De plus, les normes IPSAS ne l'emportent pas sur les dispositions réglementaires relatives aux états financiers à usage général dans chaque pays, il appartient à chaque autorité d aux autorités de régulation de prendre une décision d'adopter ou non les normes IPSAS, et l'IPSASB encouragera fortement leur adoption, ainsi que l'alignement des normes locales en fonction de ces principes de normalisation (Benito et al., 2007). D'autre part ces réformes visent principalement à Optimiser la performance et l'efficacité des services gouvernementaux. Pour pouvoir répondre à ces attentes, les données comptables publiques ont été ajustées et élaborées suivant un ensemble de principes de la « nouvelle management publique ». Ces informations aident à la prise de décision, et les responsabilités sont attribuées de manière à en assurer la transparence.

D'après Manes-Rossi et al. (2016). La nécessité assurant une meilleure comparabilité à l'échelle internationale, ainsi que de même que l'établissement de politiques budgétaires et économiques partagées, exigent une plus grande transparence dans le secteur des gestions publiques, afin d'harmoniser les divers systèmes et méthodes de comptabilité et de produire une information financière comparable. À titre par exemple, au sein de l'Union européenne, afin de répondre Pendant de la crise financière, le Conseil a fait de l'établissement d'un ensemble commun de normes comptables adaptées, visant à renforcer l'intégration budgétaire entre les pays membres, une priorité de son programme politique.

Malgré les avancées considérables qu'elle est censée apporter au niveau de la clarté financière et la modernisation, l'instauration des normes IPSAS fait face à plusieurs défis à long terme. Ces difficultés, présents tant dans les nations développées que dans les nations en croissance, résultent de contraintes financières, institutionnelles, humaines et techniques, et exigent des approches globales pour les dépasser. (Addou, N. S., & Fela, A. 2025).

Dans ce contexte, À la suite de son indépendance, le Maroc a promulgué le dahir du 6 août 1958 portant réglementation générale de la comptabilité publique. Ensuite, le décret royal n° 330-66 du 21 avril 1967 a constitué une étape essentielle dans le développement du cadre juridique de la comptabilité publique marocaine, cet arrêté a établi, en premier lieu, les règles générales et les principes fondamentaux concernant la comptabilité publique et, en second lieu, les procédures pour leur mise en œuvre au sein de l'administration publique. À cet égard La réforme de la comptabilité publique au Maroc fait partie d'un programme visant à renforcer la bonne gestion des finances publiques, dont elle constitue un élément clé, et qui vise notamment à accroître la qualité de la présentation des informations financières, la clarté et la responsabilité. Ce programme a été marqué par une étape décisive le 16 décembre 2008, lorsque le Conseil national de la comptabilité a décidé d'adopter le projet de plan comptable de l'État intégrant les Normes comptables internationales du secteur public (Ministère de l'Économie et des Finances, 2008).

En 2008, le Conseil national de la comptabilité (CNC) a arrêté 13 normes comptables destinées à rendre le système comptable marocain plus conforme aux normes internationales et à uniformiser les pratiques comptables. Par ailleurs L'application du nouveau plan des comptes de l'État, fondé sur le principe de la comptabilité d'exercice, relève de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances. Cette loi définit la comptabilité budgétaire, la comptabilité générale et la comptabilité analytique applicables aux opérations publiques. Elle exige en outre que les états financiers de l'État reflètent fidèlement et sincèrement la situation patrimoniale et financière de celui-ci, le projet d'élaboration du plan comptable de l'État a démarré en 2008, à la suite d'une recommandation du Conseil national de la comptabilité (CNC). Il a pour objectif de moderniser le dispositif comptable public marocain en suivant les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

2. La bonne gouvernance dans les politiques publiques

Étymologiquement, le terme « gouvernance » vient de « gouverner » (du Latin gubernare et du grec kubernao, racine du mot « cybernétique »). D'après Le Petit Robert, le terme « gouvernance » utilisé pour la première fois au 13e siècle, désignait déjà les bailliages d'Artois et de Flandre, qui jouissaient d'un statut spécifique. Ce terme désignait aussi les activités domestiques de la gouvernante. Par ailleurs En anglais, cette expression a été adoptée au XIVe siècle (governance), avant d'être utilisée parallèlement au terme «

corporate » depuis les années 1970 dans le monde des affaires. Le terme « gouvernance d'entreprise » a alors désigné un système de gestion d'entreprise qui repose sur un équilibre entre le rôle des actionnaires et celui des dirigeants (Huet & Neiter, 2016).Si l'objectif fondamental de la gouvernance, consistant à rationaliser l'administration publique à travers la collaboration entre Les intervenants gouvernementaux, monétaires et collectifs, sont l'objet de d'un large consentement, la notion de « gouvernance » est complexe à définir en raison de la multiplicité des disciplines concernées, mais aussi parce que les définitions peuvent varier au sein d'une même discipline, dans ce cadre Le terme « gouvernance » est controversé et son interprétation est très complexe, ce qui rend difficilement possible de s'accorder sur une définition commune. (Ourich, Z., Lahnine, F. et Loulid, M. 2025). Dans ce cadre Au Maroc, depuis ses premières années d'indépendance, un ensemble de réformes structurelles ont été initiées afin de consolider les valeurs de démocratie, de transparence et de bonne gouvernance (Amrani et al., 2021).

Au sein du secteur public, la gouvernance correspond à l'ensemble des mécanismes adoptés par un organisme pour assurer la gestion et la supervision de ses activités afin de réaliser ses objectifs. Il s'agit essentiellement du processus par lequel les objectifs sont définis et atteints (SAID, K., & KARIMI, D. 2022)

Selon OCDE bonne gouvernance publique peut être définie comme des règles, procédures, pratiques et interactions, qu'elles soient officielles ou non, qui se déroulent au sein de l'État et concernent également les relations avec les institutions non gouvernementales et les citoyens. Ces éléments constituent les lignes directives qui régissent l'autorité publique et la prise de décision.

Si une Excellente gouvernance publique consiste à faire ce qu'il faut en suivant un processus décisionnel rigoureux, il convient également de bien faire les choses de manière à ce que les politiques et les services restent adaptés aux besoins des citoyens, dans un contexte de plus en plus compliqué, en évolution constante et caractérisé par l'incertitude, En effet, le public juge généralement le gouvernement à sa capacité à répondre aux urgences, à résoudre les problèmes et à mener à bien ses politiques. (OCDE,2021). Comme le souligne Niamien N'Goran E. (2015), « La bonne gouvernance », considérée en tant que qualité de la direction au sein d'un État ou d'une organisation compliquée qui représente : la performance, de rendre des comptes, de rendre justice, de clarifier les choses, de lutter contre la corruption, de promouvoir la démocratie, de préserver l'intégrité des institutions et de participer, Autrement dit, il s'agit de rapprochement des décisions

des communautés, dans une optique de durabilité, ce qui revient à dire La « bonne gouvernance » concerne tous les domaines d'activité d'un État moderne et s'applique à toutes ses actions et interventions, notamment en matière institutionnelle, économique, sociale et environnementale

La notion de « bonne gouvernance » concerne généralement aux principes indiqués ci-dessous : existence d'un État doit, sans corruption, avec justice, responsabilité, efficacité, transparence et démocratie. En effet cela crée une nécessité accrue pour un développement démocratique Concernant les décisions et les politiques publiques, plus précisément leur transparence. Le rôle de l'État change radicalement dans ce nouveau contexte, aussi la participation citoyenne contribue à garantir le bon respect des fondements pour la « bonne gouvernance » : meilleure transparence, renforcement de l'attribution des citoyens et des pouvoirs publics, amélioration de la qualité des orientations et simplification de leur mise en œuvre (Lacroix & St-Arnaud, 2012).

3. Fondements théoriques mobilisés

3.1. Les fondements de La théorie de l'agence

Au début des années soixante et au début des années soixante-dix, plusieurs économistes commencèrent à travailler sur le sujet du partage des risques entre différents individus ou groupes, en partant de l'analyse de chaque attitude face au risque, dans ce sens cette théorie examine les conventions conclues par une entité publique (le mandant) fait appel à une autre entité (le mandataire) dans le but d'exécuter, en son nom, une ou plusieurs tâches spécifiques, ce qui comprend L'octroi de l'autorité de prise de décision au mandataire. De manière générale, la relation d'agence présente une asymétrie d'informations et est soumise à une incertitude entre le mandant et le mandataire. Ce conflit d'intérêts généralement représenté par le modèle mandant-mandataire, ce qui constitue un cas spécifique de la théorie des contrats, qui vise à identifier les liens entre les composantes d'échange entre les parties à travers les contraintes institutionnelles et informationnelles qui les encadrent. (Bidiasse, 2017).

La théorie de l'agence s'intéresse, en général, à deux sortes de problèmes susceptibles de survenir au sein d'une relation d'agence : le premier concerne la divergence des préférences et des objectifs (quand il est compliqué ou cher pour le mandant de s'assurer que l'agent a agi de manière appropriée) ; le second concerne le problème du partage des risques, lié au fait que l'agent a une vision différente du risque. (Benarbia, S., & Chouam, B. 2021).

Par conséquent, la théorie de l'agence, notamment développée par Ross (1973) et Jensen et Meckling (1976), repose sur plusieurs concepts clés, qui sont présentés ci-dessous.

- Tout d'abord, la notion d'agent correspond à une personne engagée par un principal pour effectuer une tâche en son nom.
- Deuxièmement, le terme « relation d'agence » concerne généralement la relation entre un supérieur hiérarchique et un sous-ordonné au sein d'une organisation.
- Troisièmement, les coûts d'agence correspondent aux dépenses supportées par les mandants pour superviser le travail de l'agent. Dans la réalité, il peut arriver que l'agent manque de bonne foi en cherchant à servir ses propres intérêts, cette relation peut donc présenter les risques suivants :
- Asymétrie d'information
- Risque moral

En ce qui concerne notre sujet, la théorie de l'agence peut être appliquée de la manière suivante : en considérant l'État en tant que mandant et les responsables publics en tant que mandataires.

3.2. La théorie néo-institutionnaliste

Selon DiMaggio et Powell (1983) sont considérées comme les principaux acteurs de la sociologie néo-institutionnelle. Le travail de ces acteurs s'appuie sur une interrogation essentielle : pourquoi les organisations finissent-elles par se ressembler ?

Grâce au principe d'isomorphisme, nous pouvons expliquer comment les organismes peuvent s'homogénéiser et adopter Des méthodes et des processus uniformes sous l'influence de trois formes de facteurs : les pressions coercitives, les pressions normatives et, finalement, les forces mimétiques qui amènent les organismes à se copier les uns les autres. (Aayssi & Ahsina, 2022), en effet selon ces derniers, Il existe trois types d'isomorphisme institutionnel,

Un isomorphisme coercitif : qui est le produit de contraintes formelles et non formelles visant à inciter les entités à se mettre en conformité avec les exigences Liées à la culture du contexte d'un organisme. Les principaux acteurs sont les pouvoirs publics qui mettent en place des obligations Législatifs et des contraintes Standardisées à respecter. Ainsi, les lois et les règlements représentent les isomorphismes coercitifs qui sont Les plus évidents, en raison de leur origine dans le cadre juridique (pouvoirs publics) et du risque de sanctions qui y est associé.

Un isomorphisme mimétique : dans ce scénario, il s'agit en fait des organisations les plus fragiles qui sont encouragées à prendre exemple sur les organismes principaux dans le cadre organisationnel pour obtenir de nouvelles capacités, à moindre coût et réduire les risques liés à des situations incertaines. Ce type d'isomorphisme favorise la conformité, la reproduction et, plus encore, l'attrait des dirigeants Pour de nouvelles approches outils de gestion.

Isomorphisme normatif : relatif à e perfectionnement professionnel du secteur lié à l'organisation, il s'agit d'une démarche commune les représentants d'une profession qui vise à mettre en place un fondement cognitif légitime.

La théorie néo-institutionnelle nous a ainsi permis de confirmer que la décision des administrations publiques marocaines de mettre en œuvre les règles comptables mondiales destinées au secteur public (IPSAS) dépasse le simple cadre technique ; C'est aussi un retour à des pressions institutionnelles externes et internes qui visent à garantir la bonne gestion des politiques publiques.

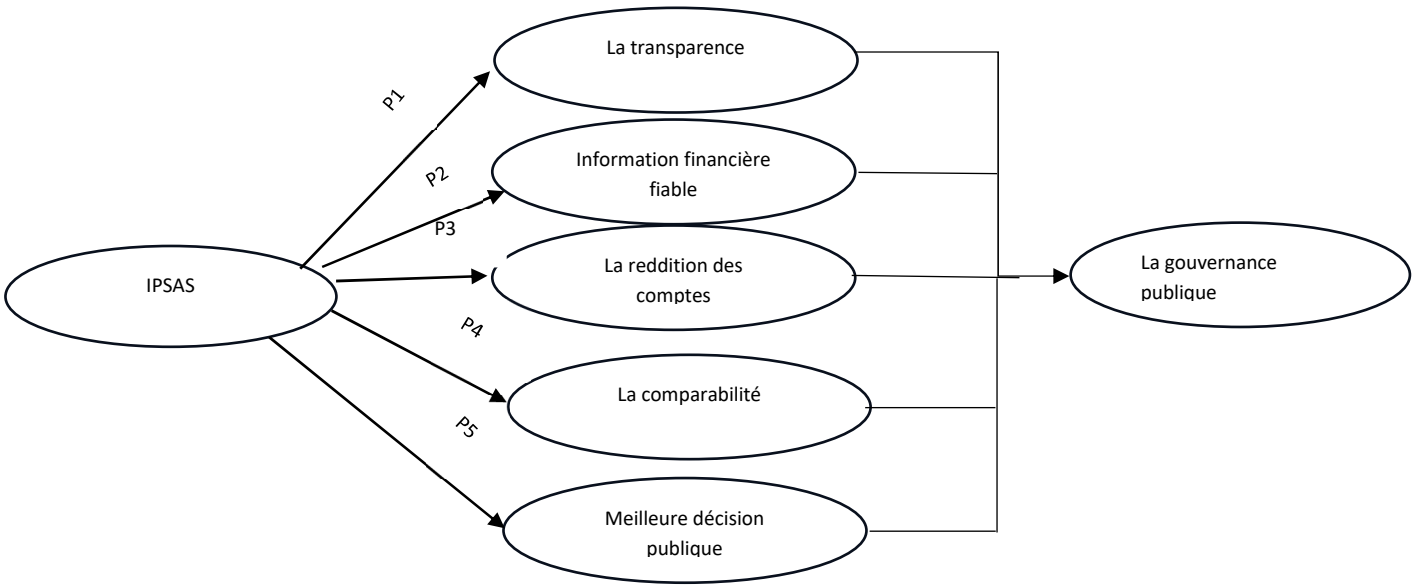
4. propositions de recherche

Afin d'explorer les effets des interactions entre les normes IPSAS et la gouvernance publique, un ensemble de propositions a été menée une recherche sur la base de la littérature scientifique et des entretiens semi-directifs. Ces propositions visent à déterminer les principaux facteurs contribuant l'efficacité de la normalisation comptable à travers Le déploiement des normes IPSAS et constituent un cadre d'analyse pour comprendre leur contribution à la consolidation de la gouvernance ainsi que de créer un modèle conceptuel de notre recherche (Figure 1). Dans ce cadre L'harmonisation de la comptabilité publique pourrait donner des résultats comparables. Cependant, La comparabilité des données financières est entravée par le manque d'uniformité dans les entités publiques. Les données financières sont complexes et rendent peu évident pour les utilisateurs de comprendre la situation financière en raison des pratiques et des principes en vigueur. (Benito et al., 2007). Dans le même sens Addou et Fela (2025) soulignent que l'adoption ces normes renforce la transparence budgétaire, permet les comparaisons inter juridictionnelles, accroît la responsabilité gouvernementale et favorise l'investissement, notamment dans les nations en voie de croissance. Ces mesures visent à communiquer des comptes financiers qui montrent fidèlement la réalité économique des entités, ce qui entraînerait une harmonisation plus étroite entre leur résultat comptable et leur solde

budgétaire, favorisant ainsi une gestion plus efficace des finances publiques. Ces informations qualitatives seraient également bénéfiques pour les parties, en particulier pour les décideurs (gouvernement et parlement), dans leurs prévisions, leur évaluation de la performance financière des instances publiques et leurs décisions. (Rechka & Kabbaj, 2022). Par ailleurs Les IPSAS ont pour but de promouvoir la prise de décision en fournissant des informations fiables concernant les actifs, les passifs et les dépenses. (Knidiri & Rigar, 2025). Ainsi que La reddition des comptes est renforcée par les normes IPSAS qui exigent que les actions soient justifiées et que les informations financières soient divulguées. (Khattabi & Elmallouki, 2023).

- P1 : des normes IPSAS contribue à consolider la transparence au sein des structures publiques.
- P2 la convergence vers des normes IPSAS renforce la reddition des comptes en améliorant la qualité de l'information financière et la responsabilité des gestionnaires publics.
- P3 : Les normes IPSAS facilitent une meilleure comparaison des données financières entre les entités publiques.
- P4 : L'introduction des normes IPSAS participe d'améliorer la prise de décision publique.

Figure 1 : cadre conceptuel de la recherche



Source : Élaborée par nous même

5. Méthodologie de recherche

Les travaux traitant la comptabilité publique sont rares au Maroc. Dans l'objectif d'approfondir notre compréhension des perspectives et les perspectives des participants sur le nouveau système comptable public et la transparence des finances publiques, nous avons opté d'utiliser des entretiens afin de Recueillir les données, conformément à la méthodologie recommandée ainsi que Notre étude s'appuie sur la base d'une Analyse complète de la littérature, dans le sens où nous consultons les études, les rapports, et les documents de travail disponibles en ligne. Nous avons adopté cette décision à cause de notre recherche exploratoire au Maroc, car On trouve rarement des recherches qui ont étudié la situation marocaine dans le cadre de notre sujet. Par ailleurs le choix de cette méthode en raison de sa capacité à obtenir des informations riches et détaillées, permettant aux participants de pouvoir s'exprimer librement.

D'après Pin, C. (2023), La réalisation d'interviews semi-structurées permette de Viser trois objectifs. Premièrement, cela peut clarifier Les objectifs de départ Couramment très difficile d'une action publique. Dans un deuxième temps, les entretiens semi-directifs permettent d'évaluer le Procédure d'application de la politique et de voir comment ses Finalités peuvent être traduits en actions et pratiques par le personnel administratif. Finalement, ces types entretiens sont utiles pour documenter la façon dont une politique est acceptée par ses bénéficiaires et, d'une manière plus générale, le public visé. En effet ces trois types d'approche peuvent être combinés au sein d'une même étude d'évaluation ; nous décrivons ci-dessous leurs contributions respectives. De manière générale Cette étude repose sur une démarche qualitative appuyée sur des entrevues semi-structurées Réalisés en janvier 2026, les entretiens ont été menés auprès de répondants sélectionnés en fonction de leur expérience professionnelle et de leur implication dans les domaines de la comptabilité publique, du contrôle financier et de la réforme des systèmes comptables publics (tableau 1). D'une durée comprise entre 40 minutes et une heure, ils se sont déroulés en présentiel ou par téléphone. La collecte des données a été réalisée à partir d'un guide d'entretien (Annexe1) élaboré en fonction des objectifs de l'étude, portant principalement sur la qualité de l'information financière, la transparence et la gouvernance publique. Les résultats des neuf entretiens semi-structurés ont été analysés à l'aide du logiciel NVivo. L'analyse des données s'est appuyée sur un codage thématique, ce qui a permis de rassembler les réponses des répondants en différents thèmes en lien avec la question de recherche. Il y a eu trois thèmes clés qui sont ressortis de cette analyse,

Les passages issus des entretiens ont été rattachés aux nœuds de codage correspondants afin d'organiser les données recueillies et d'identifier les points de convergence et de divergence entre les participants. L'analyse s'est également appuyée sur les références codées et les discours des répondants, permettant ainsi de mettre en perspective les résultats empiriques au regard des objectifs de la recherche.

Tableau 1 : profil des répondants

Attributs interview	Sexe	Age	Nombre d'années dans ce poste
Cadre 1 au sein de la TGR	Homme	50	17
Cadre 2 au sein de la TGR	Femme	50	15
Cadre 3 au service d'exécution des dépenses	Femme	32	7
Cadre 4 en poste au Service de la réglementation et de la normalisation comptable	Homme	27	4
Cadre 5 au sein de la TGR	Femme	38	10
Cadre 6 chargé du contrôle interne	Homme	41	15
Chef de service de la comptabilité et de l'activité bancaire	Femme	47	12
Inspecteur des finances 1	Homme	47	12
Inspecteur des finances 2	Homme	42	7

Source : Élaborée par nous même

L'analyse des données collectées s'appuie sur une méthode d'analyse thématique, qui consiste à coder, classer et déterminer systématiquement les thèmes. Dans ce cadre Le traitement thématique est une technique aide, d'analyser et de présenter des tendances (thèmes) à partir de l'ensemble des données, en effet Cette approche analytique présente et Détaille le contenu des entretiens de manière à la fois claire et détaillée. (Braun, V., & Clarke, V. 2006)

À cet égard, Il existe deux rôles dans l'analyse thématique : Le premier rôle a pour but la détermination complète Des thèmes présents dans le corpus. Il s'agit notamment de repérer tous les thèmes liés aux objectifs de recherche au sein du matériel à étudier. Le second aller plus loin et s'intéresse à la capacité d'établir des parallèles ou de souligner

les différences, points communs, etc., qui existent entre les thèmes. (Paillé, P. et Mucchielli, A. 2021). Dans ce contexte il y a plusieurs mots utilisés (figure 2) grâce à l'interprétation des expressions obtenues lors des entretiens semi-directifs, la taille des mots reflète leur fréquence d'apparition dans les paroles des participants. Il s'agit Des expressions comme « finance », « comparabilité », « comptabilité », « transparence » et « gouvernance » apparaissent régulièrement, soulignant leur prééminence dans le jugement des intervenants sur l'application des normes IPSAS. Cette figure offre une perspective préliminaire des sujets centraux qui seront abordés dans l'étude détaillée des entrevues.

Figure 2 : Nuage de mots des concepts clés.



Source : NVIVO 10

6. Discussion des résultats par thème

Nous présentons ci-dessous les principales réponses par thème abordé :

6.1. Thème 1 : Connaissance et perception des IPSAS

Dans le contexte de cette étude, des interviews semi-structurées ont été réalisées avec les répondants, dont les profils indiquent qu'ils travaillent dans les postes stratégiques de comptabilité, de contrôle interne, d'inspection financière et de gestion budgétaire du Maroc montrent que Nos résultats révèlent que les responsabilités des personnes interrogées correspondent à des objectifs partagés, tels que la fiabilité des informations financières, le bon déroulement du processus comptable et le niveau de transparence. À cet égard, selon l'un des participants, « la comptabilité publique correspond au langage comptable de la gestion du budget public », reflétant pleinement son rôle fondamental au Dans le contexte de l'administration gouvernementale. De plus, les résultats montrent qu'il existe une vision largement positive de la comptabilité publique. En effet, C'est un

instrument incontournable pour garantir la traçabilité financière et la bonne utilisation des fonds publics. Plusieurs intervenants insistent sur le fait qu'elle est « l'un des fondements de la gestion financière » ainsi qu'un « levier clé pour assurer la transparence et l'efficacité de la gestion et renforcer la gouvernance ». En ce sens, l'harmonisation des normes comptables constitue une condition indispensable pour obtenir des informations financières comparables et fiables entre les différentes entités publiques. Comme le souligne clairement l'un des participants : « des normes harmonisées permettent de garantir que les données sont comparables, pertinentes et compréhensibles pour tous les acteurs concernés ».Dans le contexte El-Moumane, R. (2026) a montré que ces réformes financières, les gouvernements ont déployé les « Référentiel comptable international des entités publiques» (IPSAS) pour plus de crédibilité et la fiabilité d'informations financières, afin d'assurer la confiance des citoyens et d'encourager les investissements internationaux. À cet égard selon Hilmi et al. (2024) que les règles comptables en harmonie avec les normes internationales, dans le but de rendre les informations financières plus transparentes, comparables et crédibles.

Les normes IPSAS sont considérées comme une référentiel international incontournable. Tous les répondants conviennent que ces normes contribuent au perfectionnement de la qualité de l'information financière et d'accroître la crédibilité de la comptabilité publique. Dans ce contexte, il souligne que « les normes IPSAS représentent une référence mondiale » et contribuent à « le renforcement de la qualité des états financiers ainsi que la crédibilité du Maroc auprès des financeurs externes ». D'autre part, il est également souligné que « la normalisation comptable internationale fournit des règles uniformes, qui renforcent la comparabilité et La clarté des données financières ». ce résultat similaires ont été rapportés par Gourfinkel D (2022),qui considère que Les transformations en matière de gestion comptable du secteur public, reposant sur des normes et pratiques internationales telles que les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), offrent aux pouvoirs publics la possibilité de favoriser considérablement la qualité, La crédibilité et la comparabilité des états financiers ; le processus décisionnel des hauts responsables ; la transparence budgétaire, ainsi que la responsabilité et la performance du secteur public.

Néanmoins, les résultats montrent que, malgré l'importance reconnue, l'adoption des normes IPSAS reste partielle. Certains principes ont été adoptés, notamment « la comptabilisation des actifs et des passifs » ainsi que « la comptabilité d'exercice »,

cependant, l'application complète de ces principes exige encore des changements réglementaires et l'organisation de sessions de formation pour les acteurs concernés.

6.2. Thème 2 : Application des IPSAS dans les institutions publiques

L'analyse des réponses et textuelle du concept IPSAS) permet de constater que les principes inspirés par les normes IPSAS sont progressivement employées concernant de Management budgétaire par les entités publiques marocaines, même si cette intégration reste incomplète. En effet, la plupart des répondants ont confirmé que plusieurs éléments sont actuellement appliqués, notamment « la comptabilisation des engagements et des passifs » de même que « la comptabilité d'exercice, qui représente le fondement de la comptabilité publique ». Ce constat reflète la volonté du Maroc de s'engager dans une modernisation de son système de gestion publique et de se rapprocher progressivement des normes internationales.

Néanmoins, l'adoption de ces normes reste incomplète et fait partie d'un mécanisme progressivement mis en œuvre. Un participant l'a exprimé clairement en ces termes : « La mise en œuvre est réelle, bien qu'elle soit encore incomplète. » Un autre participant a fait une constatation dans le même sens : « Les normes IPSAS sont appliquées en partie, cependant, leur mise en œuvre demeure limitée et incomplète pour des raisons d'ordre technique, organisationnel et de formation. » Cela montre que le Maroc est en phase d'adoption de normes comptables plus avancées. À cet égard Khattabi et Elmallouki (2023) ont constaté que la transition vers les normes IPSAS est restée partielle au Maroc, car ces normes s'appliquent uniquement au Trésor public du Royaume, autrement dit les états financiers des autres organismes publics n'ont pas encore été préparés conformément aux normes internationales. Dans le même sens, La Progression vers ces normes semble éprouver un retard, en raison de plusieurs défis d'ordre juridique, technique et organisationnel. Dans ce contexte également les répondants ont souligné que-il y a plusieurs obstacles techniques sont identifiés, à savoir « le manque de infrastructures informationnelles efficaces » et la « difficulté pour le déploiement ces normes », ce qui rend leur application difficile dans le cadre administratif actuel. De plus, d'autres répondants mentionnent des problèmes financiers et organisationnels, comme « le financement élevé de l'application » et la nécessité de « trouver un compromis entre les obligations internationales et les exigences locales ». Enfin, quelques répondants insistent sur la nécessité de soutenir la réforme de manière globale. À cet égard, L'un d'eux

souligne « des efforts à fournir en interne pour l'adaptation du cadre législatif, la modernisation des Mécanismes d'information et la formation des employés. », reflétant ainsi le caractère considérable des changements requis. Al-Hamadeen & Haddad (2026) ont mis en lumière ce déploiement des normes comptables internationales (IPSAS) reposant sur la comptabilité de l'exercice. Ne se résume pas à un simple basculement technique ; elle réclame une transformation de paradigme, une progression des méthodes de travail et de l'ambiance organisationnelle.

6.3. Thème 3 : Contribution des IPSAS à la gouvernance publique

Les résultats des entretiens indiquent à l'unanimité que l'adoption des IPSAS contribuent de façon considérable à promouvoir la transparence et la fiabilité des états financiers public, à ce niveau Navarro Galera et Rodríguez Bolívar (2014) ont constaté que le modèle d'évaluation comptable recommandé selon les normes IPSAS a pour finalité de renforcer la pertinence des états financiers gouvernementaux afin de renforcer la transparence financière, sujet principal de responsabilité. Dans ce contexte, un répondant affirme que « les normes IPSAS permettent de clarifier, de fiabiliser et de renforcer la comparabilité des informations financières publiques », tandis qu'un autre précise qu'elles aident à « diminuer les domaines d'opacité et à optimiser la communication des résultats aux responsables politiques et à la population »

Par ailleurs, les IPSAS permettent d'améliorer le suivi des transactions financières et minimiser les menaces d'anomalie ou de fraude. À cet égard, également le bon fonctionnement de l'audit interne dans les organismes publics joue un rôle indispensable pour assurer la conformité des informations financières En ce qui concerne l'utilisation des normes IPSAS afin d'améliorer la gouvernance, Comme le soulignent Rejjaoui et al. (2026) C'est dans ce cadre, caractérisé par les transformations du New Public Management et des demandes croissantes en matière de performance et transparence, que l'apparition et L'instauration de l'audit interne en tant qu'instrument de la gouvernance

Comme a le fait constater l'un des participants : « L’adoption des IPSAS améliore le suivi des opérations financières et permet d'obtenir des informations plus fiables », renforçant ainsi la confiance des citoyens et des institutionnels. En outre, les résultats mettent en lumière le rôle essentiel des normes IPSAS dans le renforcement de la gouvernance publique. Elles encouragent la responsabilisation et établissent une plus grande discipline budgétaire. « Les normes IPSAS permettent de renforcer la gouvernance en mettant en

place une discipline réglementaire et en favorisant la transparence parmi les responsables publics », a précisé un participant. Pour un autre, elles « facilitent la planification budgétaire et une gestion des ressources proactive ». Ce résultat est cohérent par rapport aux travaux de Knidiri et Rigar (2025) qui montrent que Toutefois, si les normes IPSAS renforcent la transparence, la prise de décision, alors leur application devrait contribuer à développer la qualité concernant de la gouvernance.

À ce stade la prise de décision, les normes IPSAS offrent une valeur ajoutée significative en produisant des données financières plus précises et plus approfondies. Cela aide les décideurs publics à mieux comprendre les moyens et les engagements, ce qui facilite l'optimisation de l'allocation des ressources publiques afin d'assurer une application efficace des politiques publiques.

La présente recherche pose quelques limites concernant la taille et la constitution de l'échantillon, constitué de neuf participant(e)s du ministère de l'Économie et des Finances (TGR), Leur environnement organisationnel similaire pourrait limiter la multiplication des opinions et renforcer la convergence des points de vue. Par ailleurs, leur participation aux dispositifs concernés peut potentiellement introduire un biais lié à la désirabilité sociale ou institutionnelle dans l'analyse. Ainsi, Ces résultats doivent être interprétés avec prudence et ne peuvent être appliqués à toutes les entités publiques marocaines. Dans le cadre de recherches futures, l'échantillon pourrait être augmenté pour intégrer d'autres acteurs institutionnels, ce qui permettra de mieux comparer les différentes perceptions identifiées et de consolider la validité des résultats.

Conclusion

Cette étude montre que la normalisation comptable internationale grâce aux normes IPSAS est un élément clé de la gouvernance des actions publiques au Maroc. Cela permet de rendre les informations financières plus fiables et transparentes, de renforcer la reddition de comptes et de permettre une prise de décision plus éclairée. Néanmoins, les résultats obtenus montrent que l'implantation des normes IPSAS reste limitée et progressive, en raison de facteurs tels que l'insuffisance des compétences, le manque de systèmes d'information et la résistance au changement, dans ce cadre Eddaou et Hafiane (2021) ont montré que la fiabilité de ce système d'information, elle est assurée grâce à l'application des normes lors de son élaboration. Cela offre Dans un second temps des possibilités d'innovation et le développement de nouvelles technologies informatiques.

Dans ce cadre cet article contribue aux travaux scientifiques portant sur la relation entre les normes comptables internationales et la gouvernance publique, en s'appuyant sur la théorie de l'agence et la théorie néo-institutionnelle. D'un point de vue pratique, il souligne la nécessité de continuer à harmoniser les normes comptables, à renforcer les qualifications professionnelles et à améliorer les systèmes d'information financière pour accroître la transparence, la fiabilité des informations financières.

Les recherches futures permettraient d'élargir l'échantillon pour inclure d'autres organisations publiques, de mettre en comparaison les différentes pratiques au sein de différentes catégories d'organisations grâce à des recherches empiriques supplémentaires, et examiner plus en détail les conséquences de la mise en œuvre des normes IPSAS sur la qualité des informations financières, la transparence et la gouvernance publique au Maroc.

Références

Aayssi, R., & Ahsina, K. (2022). La mise en place des IPSAS au Maroc : une réforme hybride entre isomorphisme mimétique et préservation de l'identité publique. Revue africaine de management, 7(1), 1–15.

Addou, N. S., & Fela, A. (2025). Adoption of international public sector accounting standards (IPSAS): Challenges, issues, and implications. Revue Algérienne d'Économie de Gestion, 19(2).

Al-Hamadeen, R., & Haddad, A. E. (2026). Défis et opportunités de l'adoption des normes IPSAS en Jordanie : obstacles à la mise en œuvre, impact économique et influences démographiques dans un contexte arabe. Public Organization Review.

Amrani, N., Sadik, M., & Hemmi, M. (2021). Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : Une approche prospective à la lumière des expériences internationales. Alternatives Managériales et Économiques, 3(1), 144–165

Benarbia, S., & Chouam, B. (2021). la théorie de l'agence et la gestion de projets. les cahiers du mecas, 17(2), 95-107.

Benito, B., Brusca, I. et Montesinos, V. (2007). L'harmonisation des systèmes gouvernementaux d'information financière : le rôle des IPSAS. Revue Internationale des Sciences Administratives, . 73(2), 323-350.

Bidiasse, H. (2017). La théorie de l'agence et la concession des services publics : le cas des chemins de fer camerounais. Mondes en développement, 177(1), 121-137.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Burlaud, A. (2019, juin). L'histoire contemporaine de la normalisation comptable : le choc de la financiarisation et de la mondialisation [Communication à un colloque]. L'élaboration des normes comptables et d'audit, Bordeaux, France.

Christiaens, J., Vanhee, C., Manes-Rossi, F., Aversano, N., & van Cauwenberge, P. (2015). The effect of IPSAS on reforming governmental financial reporting: An international comparison. International Review of Administrative Sciences, 81(1), 22–48. https://doi.org/10.1177/0020852314546580

DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. 1–21. https://ci.nii.ac.jp/naid/10030010621/

Eddaou, M., & Hafiane, M. A. (2021). Qualité du système d'information de l'administration fiscale, e-administration fiscale et stabilité de la dette publique au Maroc. Alternatives Managériales et Économiques, 3(4), 238–257.

El-Moumane, R. (2026). The Impact of IPSAS on the Quality of Financial Reporting in Public Sector Organizations: An Empirical Study. In A. Elhamma (Ed.), Adoption, Impact, and Challenges of International Financial Reporting Standards (pp. 247-276). IGI Global Scientific Publishing.

Heyame, Z. et Najeh, S. (2025). Pressions institutionnelles et adoption de la comptabilité d'exercice : Étude de cas de cinq établissements publics non-commerciaux au Maroc. Revue Management & Innovation, 11(1), 6-27.

Hilmi, Y., Hajrioui, Z., & El Kezazy, H. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(5), 292–306.

Hoarau, C. (2003). Place et rôle de la normalisation comptable en France. Revue française de gestion, no 147(6), 33-47.

Huet, J.-M. et Neiter, V. (2016). Introduction. Dans J. Huet et V. Neiter Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses (p. 1-8). Dunod.

KHATTABI, L., & ELMALLOUKI, L. (2023). Le passage aux normes IPSAS au Maroc : vers un nouveau mode de gestion des finances publiques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 466-480.

Knidiri, M., & Rigar, S. M. (2025). L'adoption des normes IPSAS et ses implications pour la transparence financière et la gouvernance des établissements publics : Une analyse bibliométrique. Moroccan Journal of Business Studies, 5(2).

Lacroix, I., & St-Arnaud, P. O. (2012). La gouvernance: tenter une définition.

Manes-Rossi, F., Cohen, S., Caperchione, E. et Brusca, I. (2016). Introduction : Le nœud gordien de la comptabilité du secteur public et le rôle des IPSAS. Revue Internationale des Sciences Administratives, . 82(4), 755-760.

Ministère de l'Économie et des Finances. (2008). XIIème Assemblée plénière du CNC : adoption du plan comptable de l'État. https://www.finances.gov.ma/fr/pages/detail-actualite.aspx?fiche=1204

Moloi, T., & Marwala, T. (2020). The agency theory. In *Advanced information and knowledge processing* (pp. 95–102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42962-1_11

Navarro-Galera, A., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2014). Utilidad del modelo de valoración de las IPSAS para la rendición de cuentas de los gobiernos: La perspectiva de los OCEX. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad, 40*(149), 125–162.

Niamien N'Goran, E. (2015). L'Agenda 2063 et l'application des principes de bonne gouvernance : le cas de la Côte d'Ivoire. Géoéconomie, 76(4), 155-168.

Noël-Lemaître, C., Blum, V. et Constantinidès, Y. (2010). La normalisation comptable internationale analysée comme un processus politique. Le cas de la prospection et de l'évaluation des ressources pétrolières. Comptabilité Contrôle Audit, Tome 16(1), 133-158.

OCDE (2021), Cadre d'action en matière de bonne gouvernance publique : Éléments fondamentaux pour le bon fonctionnement des administrations publiques, Éditions OCDE, Paris,

Ourich, Z., Lahnine, F. et Loulid, M. (2025). Chapitre 4. Contribution du système de contrôle de gestion à la bonne Gouvernance des administrations publiques à l'ère de cette nouvelle approche de transformation digitale : Cas des Administrations Publiques de la Région Marrakech-Safi. Dans Coordonné par C. Bentaleb, M. Dufour, R. Gouiaa, M. Malouin et F. Zogning Gouvernance & innovation (p. 75-95). Éditions EMI.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd., pp. 269–357). Armand Colin. https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269?lang=fr

Pécout, A. (2024). 22. La normalisation comptable. Secrétaire Comptable et Secrétaire Assistant(e) (p. 265-269). Dunod.

Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3. HAL Open Science.

Rejjaoui, R., El Amri, A., & Sahib Eddine, A. (2026). Déterminants de l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines : Apport théorique et modèle conceptuel. *Alternatives Managériales et Économiques, 8*(1), 238–255. https://revues.imist.ma/?journal=AME

Rocher, S. (2017). La convergence du public vers le privé, de la pertinence à la dépendance Le cas de l'IPSASB. Revue française de gestion, 265(4), 93-106.

Said, K., & Karimi, D. (2022). Relation entre les principes de la bonne gouvernance et la performance des organisations publiques au Maroc. Revue de Management et Cultures (REMAC), (6).

UNESCO. (2006). Rapport financier et états financiers vérifiés de l'UNESCO pour l'exercice clos le 31 décembre 2005 et rapport du commissaire aux comptes (175 EX/INF.7).

Yazzif, K., El Ouaghlidi, B., & Oudasser, A. (2022). Le nouveau management public : Un levier de performance pour l'Agence de développement des provinces du Nord ? Alternatives Managériales et Économiques, 4(3), 228–248.

Annexes

Annexe 1 :

Dans le cadre de notre recherche doctorale portant sur *L'application des normes IPSAS au service de la gouvernance publique au Maroc*, nous souhaitons recueillir votre point de vue à travers un entretien semi-directif.

Cet entretien vise à explorer votre perception de la comptabilité publique, de la mise en œuvre des normes IPSAS et de leur contribution à l'amélioration de la transparence, de la qualité de l'information financière, de la gouvernance publique et de la prise de décision.

Les informations recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et

Poste	Sexe	Mission	Administration

utilisées exclusivement à des fins scientifiques. Avec votre accord, les propos recueillis pourront être exploités dans le cadre de cette recherche, dans le respect de l'anonymat des participants.

Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité et votre précieuse contribution à cette étude.

Axes :

Thème 1 : Connaissance et perception des IPSAS

- Pouvez-vous donner votre avis sur la comptabilité publique et sur l'importance d'avoir des normes comptables harmonisées dans le secteur public ?
- Selon vous, quelle est l'importance de la normalisation comptable internationale pour améliorer la gestion financière des institutions publiques ?

Thème 2 : Application des IPSAS dans les institutions publiques

- Dans votre expérience, les principes inspirés des IPSAS sont-ils pris en compte dans les pratiques de gestion financière des organisations publiques ?
- Quels sont les principaux défis ou difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre de ces normes ?

Thème 3 : Contribution des IPSAS à la gouvernance publique

- Dans quelle mesure l'adoption des IPSAS peut-elle améliorer la transparence et la qualité de l'information financière dans le secteur public ?
- Selon vous, comment ces normes peuvent-elles contribuer au renforcement de la gouvernance et à une meilleure prise de décision dans les politiques publiques ?