

Audit interne et performance sociale des collectivités territoriales à l'ère de la régionalisation avancée au Maroc : revue de la littérature

BAILAL Hicham¹, BOUMESKA Mustapha², ALLOULI Nadia³

¹ FSJES AGADIR, UIZ, hicham.bailal@edu.uiz.ac.ma

² FSJES AGADIR, UIZ, m.boumeska@uiz.ac.ma

³ FSJES AGADIR, UIZ, nadia.allouli@edu.uiz.ac.ma

Résumé :

La régionalisation avancée, consacrée par la Constitution marocaine de 2011 et renforcée par les réformes organiques de 2015, a instauré un nouveau cadre de gouvernance territoriale fondé sur l'élargissement des compétences et l'autonomie des collectivités territoriales. Dans ce contexte, l'audit interne apparaît comme un outil clé de pilotage et de contrôle, susceptible de soutenir l'amélioration de la gouvernance et de la performance sociale au niveau local. Cet article propose une revue de la littérature portant sur les relations entre l'audit interne et la performance sociale des collectivités territoriales marocaines à l'ère de la régionalisation avancée. Les travaux analysés mettent en évidence le rôle potentiel de l'audit interne dans le renforcement de la transparence, de la reddition des comptes et de l'efficacité de l'action publique locale. Toutefois, ils soulignent également plusieurs contraintes liées au niveau de maturité des dispositifs d'audit interne, aux capacités institutionnelles et humaines, ainsi qu'à l'absence de cadres d'évaluation harmonisés de la performance sociale. Les résultats indiquent que l'efficacité de l'audit interne demeure largement tributaire de facteurs contextuels et organisationnels. L'article met enfin en évidence des insuffisances dans la littérature existante et souligne la nécessité de développer des recherches empiriques et des modèles d'évaluation adaptés aux spécificités du contexte marocain.

Mots clés : audit interne, performance sociale, collectivités territoriales, régionalisation avancée, gouvernance territoriale.

Abstract

Advanced regionalization, enshrined in the 2011 Moroccan Constitution and reinforced by the 2015 organic reforms, has established a new framework for territorial governance based on the expansion of powers and increased autonomy of local governments. In this context, internal auditing emerges as a key tool for control and strategic steering, capable of supporting improvements in governance and social performance at the local level. This article presents a review of the literature examining the relationship between internal auditing and the social performance of Moroccan local governments in the era of advanced regionalization. The reviewed studies highlight the potential role of internal auditing in strengthening transparency, accountability, and the effectiveness of local public action. However, they also point to several constraints related to the maturity of internal audit systems, institutional and human capacities, and the lack of harmonized frameworks for evaluating social performance. The findings indicate that the effectiveness of internal auditing largely depends on contextual and organizational factors. Finally, the article identifies gaps in the existing literature and emphasizes the need to develop empirical research and evaluation models adapted to the specificities of the Moroccan context.

Keywords: internal audit, social performance, local governments, advanced regionalization, territorial governance.

Introduction

Le Maroc a entrepris depuis le début des années 2000 un processus ambitieux de décentralisation et de régionalisation, culminant avec l'adoption de la Constitution de 2011 qui consacre la régionalisation avancée comme choix stratégique irréversible. Ce nouveau modèle de gouvernance territoriale vise à rapprocher la décision publique des citoyens, à promouvoir le développement territorial équilibré et à renforcer la démocratie participative. Les lois organiques de 2015 relatives aux collectivités territoriales ont conféré aux régions, préfectures, provinces et communes des compétences propres, partagées et transférées dans des domaines aussi variés que le développement économique, l'aménagement du territoire, l'éducation, la santé et l'action sociale.

Cette transformation institutionnelle majeure s'accompagne de défis considérables en matière de gouvernance, de gestion des ressources publiques et de reddition des comptes. Les collectivités territoriales marocaines doivent désormais démontrer leur capacité à gérer efficacement les compétences qui leur sont dévolues, à optimiser l'utilisation des ressources financières et humaines, et surtout à améliorer la qualité des services publics rendus aux citoyens. Dans ce contexte, la performance des collectivités territoriales ne se limite plus à une dimension purement financière ou administrative, mais intègre de plus en plus une dimension sociale, mesurée par l'impact des politiques publiques locales sur le bien-être des populations, la cohésion sociale, l'équité territoriale et le développement humain.

L'audit interne, défini par l'Institute of Internal Auditors (IIA) comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée », (Institute of Internal Auditors, 2017), apparaît comme un instrument privilégié pour accompagner cette transformation. Traditionnellement cantonné à une fonction de contrôle de conformité dans le secteur public marocain, l'audit interne évolue progressivement vers une approche plus stratégique, orientée vers l'amélioration de la performance organisationnelle et la création de valeur publique.

Plusieurs questions émergent de cette évolution : Quels sont les liens entre l'audit interne et la performance sociale de ces entités ? Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la gouvernance territoriale et à la réalisation des objectifs (notamment sociaux) de la régionalisation avancée ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou entravent l'efficacité de l'audit interne dans ce contexte spécifique ?

Cette revue de littérature vise à répondre à ces questions en synthétisant et en analysant de manière critique les connaissances scientifiques disponibles sur l'audit interne et la performance sociale des collectivités territoriales marocaines à l'ère de la régionalisation avancée. Elle s'appuie sur une analyse systématique de 20 articles scientifiques sélectionnés pour leur pertinence et leur qualité méthodologique, couvrant la période récente marquée par les réformes constitutionnelles et organiques. L'objectif est triple : (1) clarifier le cadre conceptuel et théorique relatif à l'audit interne, à la performance sociale et à la régionalisation avancée, (2) examiner les liens théoriques et empiriques entre l'audit interne et la performance sociale des collectivités territoriales, et (3) identifier les lacunes dans la littérature et proposer des pistes de recherche future.

I. Cadre conceptuel et théorique

1.1. L'audit interne dans le secteur public

L'audit interne dans le secteur public se distingue de l'audit externe par son caractère permanent, son intégration organisationnelle et sa vocation à améliorer le fonctionnement interne de l'entité. Selon les normes internationales d'IIA, l'audit interne couvre trois dimensions principales : l'évaluation du système de contrôle interne, l'appréciation de la gestion des risques et l'examen de la gouvernance (Institute of Internal Auditors, 2017). Dans le contexte des collectivités territoriales, l'audit interne joue un rôle crucial dans l'assurance de la conformité réglementaire, l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques, la prévention de la fraude et de la corruption, et l'amélioration de la qualité des services publics.

La littérature sur l'audit interne dans le secteur public s'appuie sur plusieurs cadres théoriques. La théorie de l'agence considère l'audit interne comme un mécanisme de réduction de l'asymétrie d'information entre les mandants (citoyens, tutelle) et les mandataires (gestionnaires publics). La théorie institutionnelle met l'accent sur les pressions isomorphiques (coercitives, normatives et mimétiques) qui conduisent les organisations publiques à adopter des pratiques d'audit interne pour gagner en légitimité. La théorie de la contingence suggère que l'efficacité de l'audit interne dépend de facteurs contextuels tels que la taille de l'organisation (exemple de la commune urbaine et rurale), la complexité de ses activités, l'environnement réglementaire et la culture organisationnelle.

Dans le contexte marocain, l'audit interne dans les collectivités territoriales est encadré par plusieurs textes législatifs et réglementaires, notamment la loi organique n°111-14 relative aux régions, la loi organique n°112-14 relative aux préfectures et provinces, et la loi organique n°113-14 relative aux communes. Ces textes prévoient l'obligation pour les collectivités

territoriales de se doter de structures d'audit interne et de contrôle de gestion, marquant ainsi une évolution vers une culture de performance et de reddition des comptes.

1.2. La performance sociale des collectivités territoriales

La notion de performance dans le secteur public a considérablement évolué au cours des dernières décennies, passant d'une conception étroite centrée sur l'efficacité financière à une approche multidimensionnelle intégrant l'efficacité, la qualité des services, l'équité et l'impact social. La performance sociale des collectivités territoriales renvoie à leur capacité à répondre aux besoins sociaux des populations, à réduire les inégalités territoriales, à promouvoir la cohésion sociale et à améliorer le bien-être collectif.

Dans le contexte marocain, la performance sociale des collectivités territoriales s'inscrit dans les objectifs de la régionalisation avancée : réduction des disparités territoriales, amélioration de l'accès aux services publics de base (éducation, santé, eau, assainissement), promotion du développement humain, renforcement de la cohésion sociale et de l'inclusion. L'évaluation de cette performance reste toutefois complexe en raison de la multiplicité des dimensions à considérer, de la difficulté à établir des liens de causalité entre les actions publiques et les résultats sociaux, et de l'absence d'indicateurs standardisés.

1.3. La régionalisation avancée au Maroc

La régionalisation avancée constitue un tournant majeur dans l'organisation territoriale et la gouvernance publique au Maroc. Annoncée dans le discours royal du 3 janvier 2010 et consacrée par la Constitution de 2011, elle vise à faire de la région le moteur du développement économique et social, tout en préservant l'unité nationale et l'intégrité territoriale. Le découpage territorial a été revu en 2015, passant de 16 à 12 régions, avec une redéfinition des compétences et des ressources des collectivités territoriales.

Les lois organiques de 2015 ont introduit plusieurs innovations majeures : le principe de libre administration des collectivités territoriales, la répartition des compétences selon les principes de subsidiarité, l'élargissement des ressources financières propres, la création de mécanismes de solidarité interrégionale, et le renforcement de la démocratie participative à travers les instances consultatives. Les régions se voient confier des compétences stratégiques en matière de développement économique, d'aménagement du territoire, de promotion de l'emploi et de l'investissement, tandis que les communes conservent leurs attributions traditionnelles en matière de services de proximité (Ait Oufkir et al , 2025).

Cette réforme ambitieuse s'accompagne de défis considérables : le renforcement des capacités institutionnelles et humaines des collectivités territoriales, la mobilisation de

ressources financières suffisantes, la coordination entre les différents niveaux de gouvernance, la mise en place de systèmes de suivi-évaluation, et surtout la démonstration de résultats tangibles en termes d'amélioration des conditions de vie des citoyens. C'est dans ce contexte que l'audit interne et les mécanismes de contrôle de la gestion prennent toute leur importance comme instruments d'amélioration de la performance et de la gouvernance territoriale.

II. Cadre méthodologique de la recherche

La présente recherche adopte une approche qualitative fondée sur une revue de la littérature. Ce choix méthodologique s'explique par le caractère encore émergent du champ étudié et par la nécessité de structurer et de synthétiser des travaux dispersés portant à la fois sur l'audit interne dans le secteur public, la gouvernance territoriale et l'évaluation de la performance sociale.

Les sources mobilisées comprennent principalement des articles scientifiques publiés dans des revues académiques, et des travaux de recherche traitant des thématiques liées à notre sujet. La sélection des documents s'est appuyée sur leur pertinence par rapport à l'objet de la recherche, leur qualité scientifique et leur contribution à la compréhension du contexte marocain ou de contextes institutionnels comparables. Une attention particulière a été accordée aux travaux abordant les réformes de la décentralisation et de la régionalisation, ainsi qu'aux études analysant les mécanismes de contrôle interne et de reddition des comptes dans le secteur public local.

L'analyse des travaux retenus repose sur une lecture approfondie et une analyse thématique du contenu, permettant d'identifier les principaux concepts mobilisés, les cadres théoriques sous-jacents, les résultats empiriques rapportés et les limites mises en évidence par les auteurs.

III. Audit interne et performance sociale : apports, déterminants contextuels et limites de la littérature

3.1. Contributions théoriques et empiriques

La littérature examinée établit plusieurs liens théoriques et empiriques entre l'audit interne et la performance sociale des collectivités territoriales. Premièrement, l'audit interne contribue à améliorer la gouvernance en renforçant la transparence, la reddition des comptes et la maîtrise des risques. (Bailal et al., 2024) montrent que l'audit interne au sein des collectivités territoriales a permis d'identifier des dysfonctionnements dans la gestion des projets sociaux et de formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'impact social des

interventions. Cette contribution s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de la performance organisationnelle et sociale.

Deuxièmement, l'audit interne facilite l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques en identifiant les gaspillages, les inefficiences et les opportunités d'économies. Dans un contexte de ressources limitées, cette fonction est particulièrement importante pour les collectivités territoriales qui doivent maximiser l'impact social de leurs interventions. (Bourki & Narhna, 2025) soulignent que les outils de contrôle, dont l'audit interne fait partie, permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réorienter les ressources vers les priorités sociales.

Troisièmement, l'audit interne contribue à renforcer la légitimité et la confiance des citoyens envers les collectivités territoriales en assurant une gestion transparente et responsable des ressources publiques. (Wetterberg, 2016) montre que les mécanismes de redevabilité sociale, qui incluent des formes d'audit participatif, peuvent améliorer la qualité des services publics et renforcer la relation entre les citoyens et les autorités locales. Cette dimension est particulièrement importante dans le contexte marocain où la confiance envers les institutions publiques reste fragile.

(Wardani, 2019), dans une étude comparative sur l'efficacité du système de contrôle interne et le rôle de l'audit interne sur la performance des gouvernements locaux, confirme que l'audit interne a un impact positif significatif sur la performance des collectivités territoriales. Cette étude, bien que réalisée dans un contexte différent, fournit des preuves empiriques de la relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle, suggérant que ces résultats peuvent être transposables au contexte marocain.

3.2. Facteurs contingents et contextuels

L'efficacité de l'audit interne dans l'amélioration de la performance sociale des collectivités territoriales dépend de plusieurs facteurs contingents et contextuels. (EL KADIRI BOUTCHICH & GALLOUJ, 2014) adoptent une approche contingente et identifient plusieurs facteurs qui influencent l'efficacité de l'audit interne : la taille de la collectivité, la complexité de ses activités, les ressources disponibles, le leadership et la culture organisationnelle. Les grandes collectivités disposant de ressources importantes et d'une culture de performance sont plus susceptibles de bénéficier d'un audit interne efficace que les petites collectivités rurales aux ressources limitées.

Le contexte institutionnel et réglementaire joue également un rôle déterminant. (Toubtou & Naimi, 2023) soulignent que l'instauration des entités d'audit interne dans les

collectivités territoriales marocaines a été facilitée par le cadre juridique créé par les lois organiques de 2015, mais que la mise en œuvre effective dépend de la volonté politique et de l'engagement des élus et des gestionnaires. L'absence de sanctions en cas de non-conformité et le manque de mécanismes d'incitation peuvent limiter l'efficacité de l'audit interne.

La capacité institutionnelle et les compétences des ressources humaines constituent un autre facteur critique. Plusieurs études soulignent le manque de personnel qualifié en matière d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines. La formation des auditeurs internes aux normes internationales, aux spécificités du secteur public et aux enjeux de la performance sociale apparaît comme une priorité pour renforcer l'efficacité de l'audit interne.

Enfin, la culture organisationnelle et la résistance au changement peuvent constituer des obstacles majeurs. Dans de nombreuses collectivités territoriales marocaines, la culture administrative traditionnelle, caractérisée par une logique de conformité et une aversion au risque, peut entrer en conflit avec l'approche proactive et orientée vers l'amélioration de l'audit interne moderne. Le changement culturel nécessite du temps, de la formation et un leadership fort.

3.3. Limites et lacunes identifiées

L'analyse critique de la littérature révèle plusieurs limites et lacunes importantes. Premièrement, la plupart des études sont de nature qualitative et exploratoire, basées sur des études de cas ou des analyses théoriques. Il existe un manque d'études empiriques quantitatives qui mesurent de manière rigoureuse l'impact de l'audit interne sur la performance sociale des collectivités territoriales. L'absence de données longitudinales et de groupes de contrôle rend difficile l'établissement de liens de causalité robustes entre l'audit interne et la performance sociale.

Deuxièmement, la notion de performance sociale reste floue et mal définie dans la littérature. Peu d'études proposent des cadres conceptuels clairs et des indicateurs opérationnels pour mesurer la performance sociale des collectivités territoriales. Cette lacune conceptuelle et méthodologique limite la capacité à évaluer l'impact réel de l'audit interne sur la performance sociale.

Troisièmement, la littérature se concentre principalement sur les grandes collectivités territoriales (régions, grandes communes urbaines) et néglige les préfectures et provinces et les petites communes rurales qui représentent pourtant la majorité des collectivités territoriales au Maroc. Les défis et les opportunités de l'audit interne dans ces contextes spécifiques restent largement inexplorés.

Quatrièmement, peu d'études examinent les mécanismes concrets par lesquels l'audit interne influence la performance sociale. La « boîte noire » entre l'audit interne et la performance sociale reste largement opaque. Il serait utile d'analyser les processus organisationnels, les dynamiques de pouvoir et les facteurs culturels qui médiatisent cette relation.

Enfin, la dimension comparative est largement absente de la littérature. Peu d'études comparent les pratiques d'audit interne et leur impact sur la performance sociale entre différentes collectivités territoriales marocaines ou entre le Maroc et d'autres pays ayant entrepris des réformes de décentralisation similaires. Cette lacune limite la capacité à identifier les meilleures pratiques et à tirer des leçons des expériences internationales.

IV. Discussion et perspectives

4.1. Synthèse des principaux enseignements

Cette revue de littérature permet de dégager plusieurs enseignements majeurs sur les liens entre l'audit interne et la performance sociale des collectivités territoriales marocaines à l'ère de la régionalisation avancée. En effet, l'audit interne émerge comme un instrument important de la gouvernance territoriale, contribuant à renforcer la transparence, la reddition des comptes et la maîtrise des risques. Les études examinées montrent que l'institutionnalisation de l'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines progresse, portée par le cadre juridique créé par les lois organiques de 2015 et par une prise de conscience croissante de l'importance de la performance et de la bonne gouvernance (Bailal et al., 2024; Lalj & Lotfi, 2022; Toubtou & Naimi, 2023).

Par ailleurs, l'efficacité de l'audit interne dépend fortement de facteurs contingents et contextuels : la taille de la collectivité, les ressources disponibles, le leadership, la culture organisationnelle et l'environnement institutionnel (EL KADIRI BOUTCHICH & GALLOUJ, 2014). Il n'existe pas de modèle unique d'audit interne applicable à toutes les collectivités territoriales, mais chaque entité doit adapter ses pratiques à son contexte spécifique. Cette approche contingente suggère la nécessité de développer des cadres flexibles et adaptables plutôt que des modèles standardisés rigides.

En outre, les liens entre l'audit interne et la performance sociale, bien qu'intuitivement plausibles et théoriquement fondés, restent empiriquement peu documentés. La littérature fournit des preuves indirectes de cette relation à travers l'amélioration de la gouvernance, l'optimisation de l'utilisation des ressources et le renforcement de la légitimité (Bailal et al., 2024; Bourki & Narhna, 2025; Wardani, 2019; Wetterberg, 2016). Toutefois, l'absence

d'études quantitatives rigoureuses et de mesures standardisées de la performance sociale limite la capacité à établir des conclusions définitives sur l'ampleur et les mécanismes de cet impact.

Quatrièmement, la régionalisation avancée au Maroc crée à la fois des opportunités et des défis pour le développement de l'audit interne et l'amélioration de la performance sociale des collectivités territoriales. D'un côté, l'élargissement des compétences et de l'autonomie des collectivités territoriales renforce la nécessité de mécanismes de contrôle interne et d'audit robustes (Amrani et al., 2021; Benkada et al., 2018; Cherkaoui Rhazouani, 2025; EL Ousaa & Fasly, 2023; Idrissi & Elamraoui, 2019). De l'autre côté, les capacités institutionnelles et humaines limitées de nombreuses collectivités territoriales constituent un obstacle majeur à la mise en œuvre effective de l'audit interne et à l'amélioration de la performance sociale (Achy & Sekkat, 2014; Hadidi & Moflih, 2024).

4.2. Implications pour la pratique

Les enseignements de cette revue de littérature ont plusieurs implications importantes pour la pratique de l'audit interne et la gestion des collectivités territoriales marocaines.

D'abord, il est essentiel de renforcer les capacités institutionnelles et humaines en matière d'audit interne. Cela implique la formation des auditeurs internes aux normes internationales, aux spécificités du secteur public et aux enjeux de la performance sociale, ainsi que la création de réseaux professionnels et de mécanismes de partage des bonnes pratiques entre collectivités territoriales.

Il est nécessaire également, de développer des cadres conceptuels et des outils opérationnels pour mesurer la performance sociale des collectivités territoriales. Ces cadres devraient intégrer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs couvrant les différentes dimensions de la performance sociale : accès aux services publics de base, qualité des services, équité territoriale, cohésion sociale, participation citoyenne et impact sur le développement humain. L'audit interne pourrait jouer un rôle clé dans l'évaluation de ces indicateurs et dans la formulation de recommandations d'amélioration.

De plus, il est important de promouvoir une culture de performance et d'amélioration continue dans les collectivités territoriales. Cela nécessite un changement de mentalité, passant d'une logique de conformité administrative à une orientation vers les résultats et l'impact social. Le leadership des élus et des gestionnaires est crucial pour impulser ce changement culturel et pour créer un environnement favorable à l'audit interne et à l'innovation managériale.

Il convient également de noter que, il est essentiel de renforcer l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne. Cela implique de garantir un rattachement

hiérarchique approprié (idéalement au président de la collectivité), de protéger les auditeurs internes contre les pressions (managériales ou politiques), et de créer des mécanismes de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit.

Pour finir, il est nécessaire de développer des mécanismes de coordination et de synergie entre l'audit interne et les autres fonctions de support à la performance (planification stratégique, suivi-évaluation, gestion des risques). L'intégration de ces différentes fonctions dans un système cohérent de pilotage de la performance peut créer une dynamique favorable à l'amélioration continue de la performance organisationnelle et sociale.

Conclusion

Cette revue de littérature met en lumière l'importance croissante de l'audit interne dans le contexte de la régionalisation avancée au Maroc, en tant qu'outil susceptible de soutenir la modernisation de la gouvernance territoriale et l'orientation vers une gestion publique axée sur la performance et la création de valeur sociale. Les travaux analysés soulignent que le cadre institutionnel et juridique issu des réformes constitutionnelles et organiques offre des opportunités réelles pour le développement de dispositifs d'audit interne capables d'accompagner les collectivités territoriales dans l'amélioration de leurs pratiques de gestion et de leur impact social.

Néanmoins, la littérature révèle que la traduction effective de ces ambitions demeure inégale selon les collectivités territoriales. Le niveau de maturité des dispositifs d'audit interne et des systèmes d'évaluation de la performance sociale restent globalement limité, en raison de contraintes organisationnelles, humaines et méthodologiques. En particulier, l'absence de cadres analytiques harmonisés et d'indicateurs partagés de performance sociale, ainsi que le manque de données empiriques robustes, restreignent encore la compréhension fine des mécanismes par lesquels l'audit interne peut contribuer aux résultats sociaux des politiques publiques locales.

Sur le plan scientifique, ces constats ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Il apparaît nécessaire de développer des études empiriques, notamment quantitatives et longitudinales, permettant d'évaluer de manière rigoureuse l'impact de l'audit interne sur la performance sociale des collectivités territoriales. L'élaboration de modèles conceptuels intégrés, adaptés aux spécificités du contexte marocain, ainsi que l'exploration comparative des pratiques d'audit interne entre différents niveaux territoriaux et avec des expériences internationales, constituent également des axes de recherche prometteurs.

En somme, l'audit interne dispose d'un potentiel significatif pour contribuer à la réussite de la régionalisation avancée et à l'amélioration durable de la performance sociale des collectivités territoriales marocaines. La réalisation de ce potentiel dépend toutefois de la consolidation des capacités institutionnelles, de l'appropriation des outils de pilotage de la performance et de l'approfondissement des travaux de recherche visant à éclairer les décideurs publics et les praticiens sur les conditions d'une mise en œuvre efficace et adaptée au contexte territorial.

Bibliographie

- Achy, L., & Sekkat, K. (2014). Decentralization and Regional Economic Performance in Morocco. *Frontiers in Science and Engineering, International Journal*, 4(1).
<https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/fsejournal-v4i1.28429>
- Abdellah, A. O., Abdelkarim, A., Hijazi, M. E., & Elktiri, L. (2025). The role of organizational culture in driving managerial innovation: evidence from Moroccan startups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 84.
- Amrani, N., Sadik, M., & Hemmi, M. (2021). Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : Une approche prospective à la lumière des expériences internationales. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 144-165.
<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i1.24893>
- Bailal, H., Boumeska, M., & Lahssini, M. (2024). Audit interne et gouvernance territoriale : Cas du conseil de la Région Souss Massa. *International Journal of Digitalization and Applied Management - IJDAM*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.23882/ijdam.24148>
- Benkada, A., Belouchi, M., Iallouchen, A., & Essarsar, M. (2018). Regional financial governance : A lever for change for advanced regionalization in Morocco. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(8).
- Bourki, M. E., & Narhnarh, Y. (2025). Les outils de contrôle de gestion et la performance organisationnelle des collectivités territoriales : Cadre théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1859>
- Cherkaoui Rhazouani, H. (2025). *Le Nouveau Management Public : Levier de la gouvernance territoriale à l'ère de la régionalisation avancée au Maroc : Cas de la province de Taza*. [Theses, Université Ibn Tofail [Kenitra]]. <https://hal.science/tel-05290922>
- EL KADIRI BOUTCHICH, D., & GALLOUJ, N. (2014). Approche contingente autour du système d'audit interne en milieu des collectivités territoriales marocaines. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, (3).

- EL Ousaa, A., & Fasly, H. (2023). La Gestion Axée sur les Résultats et son impact sur la performance des Collectivités Territoriales marocaines. *Revue Internationale du Chercheur*, 4(3). <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/716>
- Hadidi, Y., & Moflih, Y. (2024). Impacts of The Support Program for Improving the Performance of municipalities. *African Scientific Journal*, 3(23), 925-925. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11202907>
- Idrissi, K., & Elamraoui, L. (2019). Contribution of the territorial governance in the implementation of the new public management at the era of the advanced regionalization. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 28(1), 214-223.
- Institute of Internal Auditors. (2017). *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les normes)*. The IIA.
- Lalj, A., & Lotfi, M. (2022). Internal audit and governance of the Moroccan public firms and establishments. *Moroccan Journal Of Business Studies*, 3(2).
- Toubtou, A., & Naimi, J. E. (2023). L'instauration des entités d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(5-1), 619-638.
- Wardani, M. K. (2019). *The Effectiveness of Internal Control System and Role of Internal Audit on Local Government Performance*. 2(2), 112-122. <https://doi.org/10.32535/JICP.V2I2.611>
- Wetterberg, A. (2016). Social Accountability and Governance : The Local Governance Program in Morocco. In *GOVERNANCE AND SERVICE DELIVERY: Practical Applications of Social Accountability Across Sectors*.