

Le contrôle interne dans les organisations publiques marocaines: crise et résilience

Internal control in Moroccan public organizations: crisis and resilience

EL MAKHROUBI Amal

Doctorante

FSJES-Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherches en Management des Organisations et des Territoires

Maroc

Amal.elmakhroubi@usmba.ac.ma

GUEHAIR Noureddine

Enseignant chercheur

FSJES-Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherches en Management des Organisations et des Territoires

Maroc

Noureddine.guehair@usmba.ac.ma

Date de soumission : 15/12/2021

Date d'acceptation : 02/02/2022

Pour citer cet article :

EL MAKHROUBI A. & GUEHAIR N. (2022) « Le contrôle interne dans les organisations publiques marocaines : crise et résilience », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 849 - 864

Résumé

La crise pandémique Covid-19 est un moment critique où de gros enjeux se jouent pour toute organisation qui y est confrontée en provoquant énormément de changements. Ces changements sont d'autant plus critiques dans le secteur public où les activités doivent tenir compte d'un cadre réglementaire parfois rigide, les outils de gestion du nouveau management public utilisés pour répondre à ces changements sont souvent mal adaptés.

Le contrôle interne est l'un des outils de gestion fortement impacté en temps de crise, il doit subir des changements, où un équilibre délicat doit être maintenu entre les impératifs opérationnels liés au contexte de la crise et les impératifs de la loi, parce que les contrôles seront appliqués d'une manière différente.

L'objectif de cette recherche est de :

- Révéler les répercussions de la crise Covid-19 sur les organisations publiques marocaines ;
- Révéler les pratiques adaptatives adoptées par les organisations publiques marocaines pour l'adaptation du contrôle interne en temps de crise Covid-19 ;
- Étudier l'impact de l'adaptation du contrôle interne sur la résilience organisationnelle.

Sur la base de la revue de la littérature, la documentation professionnelle et les résultats de l'étude exploratoire, cet article consiste à proposer un modèle conceptuel de recherche qui vise à étudier l'impact des pratiques adaptatives du contrôle interne (variables explicatives) en temps de crise sur la résilience de l'organisation publique (variable à expliquer).

Mots clés : management public ; organisation publique ; contrôle interne ; crise ; résilience.

Abstract

The Covid-19 pandemic crisis is a critical time when a lot is at stake for any organization facing it, causing a lot of changes. These changes are all the more critical in the public sector, where activities must take into account a sometimes rigid regulatory framework, and the new public management tools used to respond to these changes are often poorly adapted.

Internal control is one of the management tools strongly impacted in times of crisis, it must undergo changes, where a delicate balance must be maintained between operational imperatives linked to the context of the crisis and the imperatives of the law, because the controls will be applied in a different way.

The objective of this research is to:

- Revealing the impact of the Covid-19 crisis on Moroccan public organizations;
- Revealing the adaptive practices adopted by Moroccan public organizations for the adaptation of internal control in times of crisis Covid-19;
- Study the impact of internal control adaptation on organizational resilience.

Based on the literature review, professional documentation and the results of the exploratory study, this article consists of proposing a conceptual research model that aims to study the impact of adaptive internal control practices (explanatory variables) in times of crisis on the resilience of the public organization (variable to be explained).

Keywords: public management; public organization; internal control; crisis; resilience.

Introduction

Depuis de nombreuses années, les organisations ont été confrontées à de nombreuses crises économiques et financières, parmi les plus marquantes : la crise financière de 1929, le choc pétrolier d'octobre 1973, la crise des subprimes de 2007-2008, ces crises ont provoqué énormément de changements dans les organisations. A ces crises s'ajoute la crise sanitaire actuelle Covid-19 a très fort impact économique et managérial sur le fonctionnement des organisations publiques et privées et par conséquent sur l'atteinte de leurs objectifs.

Face à ce contexte de crise, les organisations publiques doivent prendre diverses mesures pour protéger leurs employés et simultanément assurer la continuité du service public essentiel aux citoyens et le fonctionnement continu de l'État.

Etant donné les répercussions engendrées par la crise Covid-19 sur les conditions de travail, il ne serait pas surprenant que les systèmes de contrôle interne et leurs diverses composantes soient touchés dans les organisations publiques. D'où il s'avère primordial, pour garantir leur pérennité dans des environnements devenus de plus en plus instables, aux compétences d'anticipation doivent s'ajouter de nouvelles facultés d'adaptation.

La résilience organisationnelle serait l'une des réponses nouvelles possibles dans ces environnements changeants. Une organisation résiliente est celle qui, face à plusieurs perturbations influant sur la disponibilité de ses intrants ou sur le bon fonctionnement de ses processus, est capable, sans délai, de continuer d'assurer des services et des réalisations similaires au profit des citoyens, puis de se relever du choc et de s'adapter de façon à limiter autant que possible les effets de perturbations futures (OCDE, 2021).

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au renforcement de la résilience des organisations publiques, l'adaptation du contrôle interne en temps de crise Covid-19 est l'un de ces facteurs. Dans ce cadre, nous avons formulé notre problématique de recherche sous forme de la question suivante :

Le contrôle interne contribue-t-il au renforcement de la résilience des organisations publiques marocaines ? Et quelles pratiques adaptatives mises en œuvre en temps de crise actuel Covid-19 ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons conçu cet article en trois parties. La première partie est dédiée à la revue de la littérature relatant les concepts clés, alors que la seconde est consacrée aux répercussions de la crise Covid-19 sur les organisations publiques

marocaines ainsi que les pratiques adaptatives du contrôle interne en temps de crise Covid-19. Enfin nous terminerons notre article par un modèle conceptuel.

1. Revue de la littérature

1.1. Le contrôle interne, un outil au service du management public

Le développement des théories des organisations a influencé l'évolution du contrôle interne, mais c'est qu'à partir de 2013 qu'une nouvelle mise à jour du référentiel COSO a eu lieu et qui est considérée comme une nouvelle étape de la mise en place des dispositifs de contrôle interne élargis dans les organisations. Il est conçu pour permettre à ces dernières d'adapter leur organisation et leurs systèmes d'informations aux nouveaux risques émergents (risques liés à l'utilisation intenses des systèmes d'informations, risques de fraude, de cybercriminalités...) et aux nouveaux enjeux relatifs au développement durable et responsabilité sociale des entreprises (Ouashil & Ouhadi, 2020). Cette nouvelle version présente le contrôle interne comme étant généralement constitué de cinq composantes interdépendantes : Environnement de contrôle, Evaluation des risques, Activités de contrôle, Information et Communication et Pilotage.

D'autres auteurs ont présenté le Contrôle Interne comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (Bernard, et al., 2013).

Le contrôle interne a un caractère particulier dans le secteur public, vu que la sauvegarde des actifs et des deniers publics constitue la pierre angulaire de la survie de tout pays (Al-Hawatmeh & Al-Hawatmeh, 2016). Ainsi, les processus de contrôle interne efficaces sont considérés comme des moyens de défense de l'intérêt général et la protection des fonds publics contre des erreurs ou des risques de fraude.

Concernant le secteur public marocain qui est caractérisé par l'évolution des réformes afin de répondre aux exigences de la bonne gouvernance des finances publiques et de la transparence financière, de la moralisation de la gestion publique ainsi qu'à celles de la modernisation administrative et de la performance publique, la pratique de contrôle interne se traduit par la mise en place d'une série des lois, codes et circulaires. (Boungab & Bouchikhi, 2021).

1.2. La résilience organisationnelle

Le concept de la résilience organisationnelle a été découvert en sciences de gestion après le début des recherches sur la gestion de crise des entreprises à haut risque, elle désigne la capacité d'une organisation à anticiper et s'adapter à l'environnement (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

La résilience organisationnelle est définie par la norme britannique BS 65000 comme « la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer » (Kerr, Bsi).

Les dimensions de la résilience organisationnelle selon (Weick & Sutcliffe, Oudda & Bennis, 2021) sont en nombre de trois et se présentent comme suit :

- **La capacité d'absorption** : Désigne la capacité de l'entreprise à surmonter les différents chocs externes tout en évitant l'effondrement.
- **La capacité de renouvellement** : En plus de sa capacité à résister, l'entreprise doit être capable d'agir de façon innovante et créative.
- **La capacité d'appropriation** : C'est la capacité de pouvoir apprendre des expériences passées relatives aux chocs précédents, afin d'en sortir plus résistante et plus forte qu'avant.

2. L'adaptation du contrôle interne au contexte de la crise Covid-19 facteur de résilience organisationnelle

2.1. Les répercussions de la crise Covid-19 sur les organisations publiques marocaines

La crise sanitaire Covid-19 considérée comme la pire crise depuis la deuxième guerre mondiale, ayant un impact considérable sur les systèmes de santé et un effet dévastateur sur l'économie et les sociétés du monde entier. Ladite crise a un caractère existentiel car elle touche à la fois l'existence des humains et celle des organisations. Le choc est à la fois violent et inattendu.

La crise a engendré des répercussions sur les conditions de travail et le fonctionnement des organisations publiques marocaines (Déplacements suspendus, retard dans l'exécution des marchés, non-respect des horaires de travail, absentéisme et la réduction des effectifs, incapacité d'effectuer certaines tâches en dehors du bureau, environnement de travail peu adapté au télétravail (manque d'espace, d'équipement, de maîtrise des outils, ...), le stress, suivi des exigences de confidentialité et de sécurité des données, les réductions budgétaires rapides et inattendues...etc.

Selon une enquête menée par le Département de la Réforme de l'Administration en coopération avec la Banque Mondiale auprès de l'ensemble des départements ministériels marocains, du 10 août au 30 septembre 2020 sur l'impact du Covid-19 sur les fonctionnaires de l'administration publique a abouti aux résultats suivants :

- Pendant la Pandémie la majorité des fonctionnaires de l'administration publique ont eu des difficultés à se rendre à leur travail ;
- 45% des fonctionnaires estiment que leur santé psychologique s'est détériorée depuis le début de la pandémie, et 33% estiment que leur santé physique s'est détériorée ;
- 56% des fonctionnaires ont estimé que l'expérience du télétravail a été positive avec l'avantage du gain de temps pour les déplacements et une grande flexibilité.
- 44% des directeurs ont déclaré que 25% des activités de leur organisation ont été affectées par la crise ;
- 49% des directeurs ont eu des difficultés à encourager leur personnel à revenir au bureau ;
- Seulement 30% des fonctionnaires disposent d'une connexion à internet suffisamment bonne pour effectuer leur travail efficacement depuis leur domicile ;
- Un manque de ressources et équipements (Ordinateurs, internet, plateformes collaboratifs) a été le plus grand défi pour les fonctionnaires ;

2.2. Quelles pratiques adaptatives de contrôle interne en temps de crise pour renforcer la résilience de l'organisation ?

Les organisations publiques sont confrontées à des environnements de plus en plus complexes, dynamiques et menaçants, l'accomplissement de l'ensemble de leurs missions sans interruption constitue un aspect fondamental de la continuité du service public. Parmi ces missions, certaines sont indispensables à la vie quotidienne des citoyens et ne peuvent être repoussées. En contexte contraint, tel que le contexte actuel de Covid-19, le maintien de ces activités devient la priorité ce qui nécessite l'efficacité et l'adaptation du système de fonctionnement et de contrôle, notamment le système de contrôle interne. L'approche contingente exclue l'idée de l'existence d'une seule configuration des systèmes de contrôle adaptés à toutes les organisations et dans toutes les situations et qu'il n'y a pas de méthode standard pour diriger une organisation et leurs fonctions dépendent de divers facteurs internes et externes. La crise sanitaire causée par Covid-19 a nécessité des réponses dans l'immédiat et à caractère multiforme. Cette crise a affecté négativement les environnements pour devenir de plus en plus tumultueux et obligé les

organisations à réinventer et à faire preuve d'imagination pour transformer cette menace en opportunité et développer des compétences à la fois d'anticipation et aussi d'adaptation « résilience organisationnelle ». (Eddahani, et al. 2022).

Les organisations publiques et privées s'intéressent de plus en plus au contrôle interne car il s'avère une pratique managériale incontournable pour atteindre leurs objectifs. Un bon système de contrôle interne et son adaptation sont les facteurs décisifs pour la pérennité d'une organisation, notamment en temps de crise. Dans ce contexte, la gestion quotidienne des activités de l'organisation et son adaptation aux mutations de l'environnement renforcent sa résilience.

Sur la base de la revue de la littérature, les résultats de l'étude exploratoire que nous avons effectué auprès des organisations publiques marocaines (auditeurs interne et responsables), une étude documentaire à savoir les circulaires du Ministère des finances, guides pratiques relatifs aux dispositions et procédures administratives, les résultats de l'enquête menée par le DRA¹, notes de gestion dérogatoires, rapports d'audit de l'exercice 2020, les manuels des procédures en tenant compte du référentiel COSO 2013, nous avons pu révéler les pratiques de contrôle interne mises en œuvre par les organisations publiques en temps de crise Covid-19 et que nous considérons comme nécessaires au renforcement de leur résilience.

2.2.1. Gestion efficace de nouveaux risques

Après le déclenchement de la crise, un nouveau contexte où les risques se multiplient, les organisations doivent se recourir à une gestion de crise qui présente l'ensemble des processus permettant de traiter une crise et ses conséquences afin de maîtriser la situation et d'assurer la continuité du fonctionnement (Benazzi, 2021). Un système de contrôle interne efficace est celui qui permet aux organisations de contrecarrer les risques et d'éviter les fraudes pour s'adapter au contexte de la crise Covid-19. L'évaluation des risques s'avère avoir un effet significatif sur la réduction de l'impact des risques de Covid-19 (Enyew Mulu Zelig, 2020) et ceci grâce à un processus d'identification et d'évaluation de nombreux risques additionnels et d'autres qui sont aggravés par la situation pandémique à savoir :

❖ Risques découlant de l'utilisation des technologies de l'information

La perturbation a amené de nombreuses organisations publiques à accélérer les transformations numériques et l'utilisation des technologies de l'information afin d'améliorer les interactions

¹ Enquête menée par le Département de la Réforme de l'Administration en coopération, avec la Banque Mondiale sur l'impact du COVID-19 sur les fonctionnaires de l'administration publique du 10 août au 30 septembre 2020.

numériques entre les parties prenantes ainsi que la réduction au minimum les interruptions d'activités par la transition de leurs effectifs vers un environnement de travail virtuel.

Ces changements entraînent des risques liés à l'utilisation des technologies de l'information.

Les contextes contraints fragilisent les dispositifs de sécurité informatique des organisations avec des risques accrus à la fois d'origine interne (recours à des outils insuffisamment sécurisés, ouverture d'accès larges à des applications sensibles...) et externe (attaques informatiques type virus, courriers électroniques ou SMS fictifs ...) (Orientations CIF, 2021).

Pour gérer ce genre de risques (cyber risque) l'organisation doit :

- Définir une politique de sécurité informatique ;
- L'accès au système d'information doit être limité aux personnes habilitées (sécurisé) ;
- Disposer d'un bon outil informatique (matériel, logiciel) ;
- Former le personnel en sécurité informatique (cybersécurité).

❖ Risques de fraude

La fraude peut entraîner une perte de fonds et de biens publics, elle touche le moral des employés et la confiance de la population envers les services publics.

Aucune organisation n'est à l'abri de la fraude, de nombreuses raisons peuvent expliquer l'accroissement de la fraude au sein des organisations publiques en période de crise :

- L'allègement des circuits d'approbation ;
- La mise en péril du principe de séparation des tâches ;
- Le recours au télétravail.

Une gestion efficace des risques de fraude et de corruption ne s'improvise pas, c'est un processus qui ne se limite pas au contrôle interne et qui implique de nombreux acteurs de l'organisation.

Pour gérer les risques de fraudes menaçant une organisation, certaines mesures doivent être mises en place :

- Une stratégie d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques de fraude ;
- Des contrôles conçus pour détecter les activités frauduleuses ;
- Des contrôles hiérarchiques pour les opérations liées aux processus comptable et budgétaire.

❖ Risques psychosociaux

Les répercussions de la crise sanitaire Covid-19 sur l'état de santé psychologique des employés sont importantes (stress, anxiété, fragilité ...), la gestion des risques professionnels de ce genre devient un enjeu prioritaire et un véritable défi.

Il est important que les organisations soient vigilantes quant aux risques psychosociaux qui pourraient surgir ou s'accroître dans ce contexte.

Pour faire face à ces risques il faut :

- Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des employés ;
- Communiquer régulièrement avec les employés afin de les rassurer sur les perspectives économiques et sociales de l'organisation ;
- Repérer les employés susceptibles d'avoir besoin d'un accompagnement personnalisé (Coaching ...).

De ce qui précède, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La gestion efficace de nouveaux risques en temps de crise Covid-19 renforcerait la résilience des organisations publiques marocaines.

2.2.2. Souplesse des procédures

La priorité donnée à la continuité du service public peut se traduire par une adaptation du contrôle interne, avec, par exemple, la mise en place des procédures dérogatoires, accorder des délégations (de pouvoirs et de signature) nécessaires pour une prise de décision rapide et efficace ou l'allègement des circuits d'approbation pour accélérer et / ou éviter l'encombrement d'opérations en attente.

Les procédures de contrôle interne doivent être flexibles pour résoudre les problèmes causés par des catastrophes inattendues comme la pandémie de Covid-19 (Enyew Mulu Zelig, 2020).

D'où notre hypothèse :

Hypothèse 2 : La souplesse des procédures en temps de crise Covid-19 renforcerait la résilience des organisations publiques marocaines.

2.2.3. Digitalisation des procédures

La transformation digitale est aujourd'hui l'une des tendances clés au sein des organisations publiques et compte tenu de l'état d'urgence sanitaire et des mesures de confinement instauré par les autorités publiques pour faire face à la crise Covid-19, de nombreuses organisations ont

introduit de nouvelles technologies pour permettre le travail à distance, maintenir les activités d'une manière nouvelle et innovante et gérer les flux d'informations.

En outre, Covid-19 offre aux organisations la possibilité de développer l'autonomie de leurs employés, d'améliorer leurs compétences numériques et d'élargir la perspective du développement de leurs compétences. Par ailleurs, cette pandémie a positionné les nouvelles technologies comme un partenaire stratégique pour les organisations (Hamouche, 2021).

Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La digitalisation des procédures en temps de crise Covid-19 renforcerait la résilience des organisations publiques marocaines.

2.2.4. Amélioration continue des compétences des RH

La notion de compétence dans la gestion des ressources humaines est considérée essentielle comme étant la réponse adéquate aux questions posées par les organisations dans un contexte en mutation.

En temps de crise, il est important de proposer régulièrement des formations au personnel notamment dans le domaine de l'innovation technologique et des formations spécifiques sur les risques générés par la crise Covid-19 pour qu'il puisse développer ses compétences essentielles à l'adaptation et à la résilience organisationnelle.

« Les compétences étendues comme savoir mobiliser les connaissances ou des qualités pour faire face à un problème donné » (Breillot, 1993 & El Hammioui, 2020).

Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : L'amélioration continue des compétences des RH en temps de crise Covid-19 renforcerait la résilience des organisations publiques marocaines.

2.2.5. Dynamisation de la communication interne et externe

Toute organisation doit être consciente de l'importance de communiquer aux agents des directives claires et des informations exactes en temps opportun concernant les activités sur lesquelles les dérogations s'appliquent en temps de crise.

La communication est un processus continu et itératif de fourniture, de partage et d'obtention des informations tant en interne qu'en externe. Une communication appropriée fournit les informations nécessaires sur les activités de contrôle interne au quotidien et fait comprendre le rôle que jouent les individus dans le contrôle interne (KPMG, 2020). Communiquer vise

également à faciliter l’adhésion et l’adaptation au projet de changement. (Collerette, 2009 ; Horlait, 2016).

D’où notre hypothèse :

Hypothèse 5 : La dynamisation de la communication interne et externe en temps de crise Covid-19 renforcerait la résilience des organisations publiques marocaines.

3. Variables et Modèle conceptuel de la recherche

3.1.Choix des variables

Les tableaux N°1 et N°2 ci-dessous présentent les variables de l’étude et les items pour les opérationnaliser.

Tableau N°1 : Les principaux items de la variable à expliquer

Variable à expliquer	Item
La résilience organisationnelle	La continuité du service public est conservée en temps de crise Covid-19
	La qualité du service public est assurée en temps de crise Covid-19
	Les délais des services publics sont respectés en temps de crise Covid-19

Source : Elaboré par les auteurs

Tableau N°2 : Les principaux items des variables explicatives

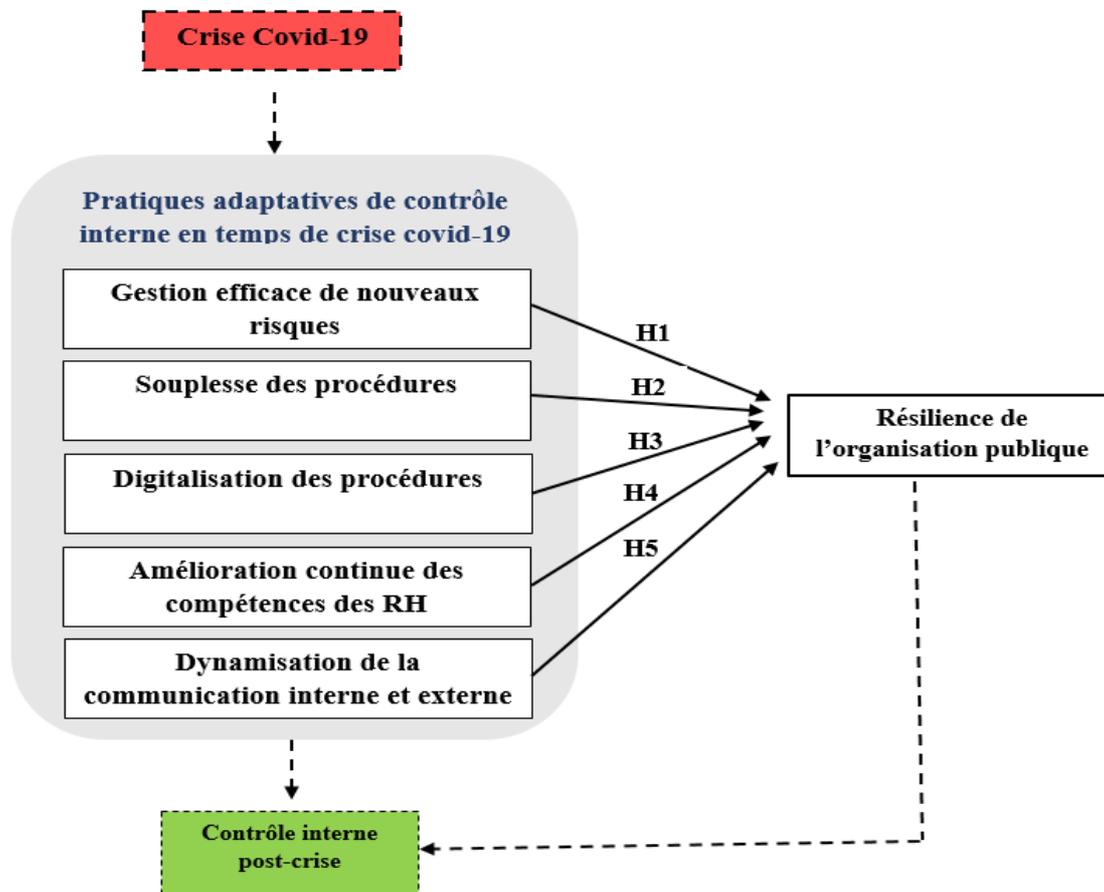
Variabes explicatives	Item
La gestion efficace de nouveaux risques	La mise à jour de la cartographie des risques associés aux objectifs
	La mise en place d’une politique de sécurité informatique
	La mise en place d’une stratégie d’identification, d’évaluation et d’atténuation des risques de fraude
	La mise en place d’une stratégie de gestion des risques psychosociaux
La souplesse des procédures	La mise en place des procédures dérogatoires adaptées au contexte de la crise Covid-19
	L’attribution des délégations nécessaires pour la prise de décision en temps de crise Covid-19
	L’allègement les circuits d’approbation en temps de crise Covid-19
La digitalisation des procédures	L’organisation dispose d’un système d’information permettant la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des informations

	Le système d'information permet en temps réel à chaque collaborateur d'accéder à l'information
	La digitalisation a permis la continuité des activités à travers le télétravail
L'amélioration continue des compétences des RH	Formation du personnel dans le domaine de l'innovation technologique (système d'information, l'outil informatique...)
	Formations spécifiques sur les risques générés par la crise Covid-19
La dynamisation de la communication interne et externe	Le personnel est informé régulièrement de tout changement ou nouveauté en temps opportun
	L'organisation utilise les différents canaux de communication avec le personnel (mailing, réunions à distance ...)
	L'organisation a mis en place en temps de crise Covid-19 différents outils de communication et de collecte des informations provenant des tiers.

Source : Elaboré par les auteurs

3.2. Modèle conceptuel

Figure N°1 : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche



Source : Elaboré par les auteurs

Afin d'évaluer la pertinence de notre modèle de recherche théorique, nous envisageons confronter les conclusions de nos recherches à la réalité et aux pratiques courantes observées au sein des organisations publiques marocaines.

Cette recherche adopte une position épistémologique positiviste inscrite dans une logique hypothético-déductive.

Concernant notre approche méthodologique, ainsi compte tenu de l'insuffisance des travaux dans ce sens, et surtout dans le contexte public marocain, nous jugeons pertinent de recourir à une étude quantitative confirmatoire qui sera menée sur la base d'un questionnaire auprès des organisations publiques afin d'infirmier ou de confirmer les hypothèses de recherches.

La validation empirique des hypothèses permettra de mieux comprendre la contribution du contrôle interne en temps de crise au renforcement de la résilience des organisations publiques marocaines.

Conclusion

« La résilience organisationnelle est ce qui permet à l'organisation de passer dynamiquement d'une période à l'autre plus ou moins aisément mais sans ne jamais disparaître » (Trousselle, 2014). La mobilisation de la résilience organisationnelle dans le secteur public marocain nous paraît essentielle pour pouvoir s'en sortir de la crise actuelle Covid-19.

Le contrôle interne à son tour joue un rôle capital pour l'atteinte des objectifs de l'organisation en maîtrisant ses risques, d'où notre question de recherche qui s'est focalisée sur l'apport du contrôle interne à la résilience des organisations publiques marocaines, autrement dit, quelles sont les pratiques adaptatives de contrôle interne en temps de crise Covid-19 qui contribuent à la résilience des organisations publiques marocaines.

Cette recherche nous a permis d'identifier cinq pratiques adaptatives de contrôle interne que nous jugeons nécessaires pour favoriser la résilience organisationnelle : la gestion efficace de nouveaux risques, la souplesse des procédures, la digitalisation des procédures, l'amélioration continue des compétences des RH et la dynamisation de la communication interne et externe.

Nous avons également tenté dans cet article de proposer un modèle conceptuel qui vise à étudier l'impact de ces pratiques adaptatives en temps de crise Covid-19 sur la résilience des organisations publiques marocaines.

Sur le plan théorique ou scientifique, cette étude vise à apporter un éclairage sur le rôle du contrôle interne en temps de crise dans les organisations publiques, ainsi qu'une meilleure compréhension de l'impact de son adaptation sur la résilience des organisations publiques.

Sur le plan pratique ou managérial, l'étude permettra aux dirigeants des organisations publiques d'assimiler l'importance des pratiques adaptatives du contrôle interne permettant d'améliorer la résilience de leurs organisations.

La validation empirique des hypothèses de cette recherche contribuera à mieux comprendre le rôle de l'adaptation de contrôle interne en temps de crise Covid-19 dans le renforcement de la résilience des organisations publiques marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

Article de revue

Al-hawatmeh, O.M. & Al-hawatmeh, Z.M. (2016). Evaluation of Internal Control Units for the Effectiveness of Financial Control in Administrative Government Units: A Field Study in Jordan. *European Scientific Journal*, 226, 225-256.

Benazzi, K. (2021). L'impact de la gestion de risques sur l'atténuation des effets futurs de la Crise Covid-19 dans les PME marocaines : Une étude quantitative. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 642, 632-659.

Boungab, S. Bouchikhi, H. (2021). La pratique du contrôle interne et ses déterminants dans l'administration publique. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 4, 1-11.

Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement ? *Gestion*, 42, 39-47.

Eddahani, M et al. (2022). Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du covid 19: résilience organisationnelle et innovation managériale, *revue française d'économie et de gestion*, 214, 194–215.

El hammioui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5, 1-15.

Enyew, M. Z. (2020). The Effect of Internal Control Components on mitigating the impact of Covid-19 Risks in Healthcare Organizations in Ethiopia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 404 et 409, 402- 413.

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 10, 1-16.

KPMG. (2020). Hot Topic: Coronavirus. Impacts on entities' execution of the COSO Internal Control Framework.

OCDE. (2021). Focus - Parés pour l'avenir: Renforcer la Résilience des Administrations publiques, dans *Government at a Glance 2021*, Éditions OCDE, Paris, p. 24.

Orientations CIF, (2021). Les fondamentaux de la maîtrise des risques en contexte de crise », DGFIP (mission RDCIC) – DB (bureau 2REC).

Ortiz-de-mandojana, N. & Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices, *Strategic Management Journal*, 1617.

Oudda, Y. & Bennis, L. (2021). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 297, 292-315.

Peiqing, Z. & Jianbo, S. (2021). The Role of Internal Control in Firms' Coping with the Impact of the COVID-19 Pandemic: Evidence from China, *Sustainability* 2021, 2-22.

Livre édité

Breillot, J.M. & Reinbold, M.F. (1993). *Gérer les compétences dans l'entreprise*. Édition Harmattan, 25.

Kerr, H. *La Résilience Organisationnelle : Exploiter l'expérience, saisir les opportunités*. Livre blanc, 5.

Weick, K. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. 2ème Edition.

Thèses

Horlait, D. (2016). *L'impact de la perception du changement dans la mise en œuvre du changement*. Université catholique de Louvain, 28, 1-116.

Ouashil, M. & Ouhadi, S. (2020). *Contribution à étude de l'impact d'un système de contrôle interne sur la performance globale des entreprises et des établissements publics marocains soumis au contrôle d'accompagnement* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, 88.

Trousselle, Y. (2014). *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2.

Documents administratifs et législatifs

Circulaire n°2-20-FP du 1 avril 2020 concernant les services numériques pour les correspondances administratives.

Circulaire n°3-20-FP du 15 avril 2020 relative au travail à distance dans les administrations publiques.

Circulaire n°5-20-FP du 17 juin 2020 sur la mise en œuvre du droit d'accès à l'information.

Stratégie nationale « Maroc Digital 2020 » vise à accélérer la transformation numérique du Maroc.