

## La Modernisation des Systèmes Comptables de l'État Marocain à la Lumière des Normes IPSAS : Cas de la Trésorerie Générale du Royaume

*Chaimaa El Hachimi*

*Asmae Benthami*

Laboratoire Money, Bank and Finance  
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales- Salé  
Université Mohammed V de Rabat - Maroc

[Doi: 10.19044/esipreprint.12.2023.p477](https://doi.org/10.19044/esipreprint.12.2023.p477)

Approved: 10 December 2023

Posted: 12 December 2023

Copyright 2023 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

*Cite As:*

El Hachimi C. & Benthami A. (2023). *La Modernisation des Systèmes Comptables de l'État Marocain à la Lumière des Normes IPSAS : Cas de la Trésorerie Générale du Royaume*.

ESI Preprints. <https://doi.org/10.19044/esipreprint.12.2023.p477>

### Résumé

Au cours des trois dernières décennies, l'administration publique a connu de profondes réformes sous l'impulsion de la nouvelle gestion publique. Ces transformations ont également touché les pays en développement, avec notamment des modifications majeures dans les systèmes de comptabilité publique. L'adoption des Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public (IPSAS) a marqué un tournant significatif dans cette modernisation. Bien que ces normes soient applicables au secteur public marocain depuis 2008, elles ont été originellement conçues pour les pays développés. L'objectif de cet article est d'explorer pourquoi des pays en développement ont choisi d'adopter un cadre élaboré pour des contextes économiquement avancés. Pour comprendre cette dynamique, nous avons mené 19 entretiens avec les responsables de la Trésorerie Générale du Royaume du Maroc impliqués dans la normalisation de la comptabilité publique. De plus, nous avons effectué une analyse approfondie des discours politiques et des documents officiels relatifs à la comptabilité publique. Les résultats suggèrent que la transformation de la comptabilité publique est influencée par divers phénomènes institutionnels. Plus précisément, des mécanismes tels que l'isomorphisme normatif, le mimétisme et la

dépendance aux ressources ont joué un rôle déterminant dans la conception et l'adoption de ce cadre comptable.

---

**Mots-clés:** Comptabilité publique, Légitimité, Maroc, Normes comptables internationales, Secteur public

---

## **The Modernization of Moroccan State Accounting Systems in Light of IPSAS Standards: The Case of the General Treasury of the Kingdom**

*Chaimaa El Hachimi*

*Asmae Benthami*

Laboratoire Money, Bank and Finance

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales- Salé

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

---

### **Abstract**

Over the past three decades, public administration has undergone profound reforms driven by the new public management. These changes have also impacted developing countries, with major modifications in public accounting systems. The adoption of the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) has represented a significant shift in this modernization. Although these standards have been applicable to the Moroccan public sector since 2008, they were originally designed for developed countries. The aim of this article is to explore why developing countries opted to adopt a framework crafted for economically advanced contexts. To understand this dynamic, we conducted 19 interviews with officials from the General Treasury of the Kingdom of Morocco involved in the standardization of public accounting. Additionally, we carried out an in-depth analysis of political discourses and official documents related to public accounting. The findings suggest that the transformation of public accounting is influenced by various institutional phenomena. Specifically, mechanisms such as normative isomorphism, mimicry, and resource dependence played a pivotal role in the design and adoption of this accounting framework.

---

**Keywords:** International accounting standards, Legitimacy, Morocco, Public accounting, Public sector

## Introduction

Au cours des dernières années, la modernisation des systèmes d'information financière a été un élément central de la nouvelle gestion publique, connue également sous le nom de nouvelle gestion financière publique. Cette évolution a été motivée par la nécessité d'améliorer la gestion et la prise de décision au sein des institutions gouvernementales. Elle a conduit à la création des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) en réponse à la diversité des systèmes d'information financière modernisés dans le monde.

L'adoption des normes IPSAS a suscité une attention considérable, en particulier après leur adoption par l'Union européenne en 2005, ce qui a entraîné une adoption similaire à l'échelle mondiale. Cette adoption a également attiré l'attention des pays en développement. Aujourd'hui, de nombreux gouvernements appliquent ces normes, qui sont devenues les principales normes internationales en comptabilité publique.

La question de la diffusion et de l'adoption des normes IPSAS a fait l'objet de nombreuses études académiques et professionnelles. Ces études ont examiné les raisons derrière le choix des gouvernements en matière de comptabilité publique et ont évalué l'impact de l'adoption des normes IPSAS sur l'efficacité et l'efficience de l'information financière et comptable.

L'étude de l'adoption des normes IPSAS au Maroc revêt une importance particulière, car elle contribue à la recherche dans ce domaine. Le Maroc a entrepris une modernisation comptable en adoptant les normes IPSAS en 2008, afin d'améliorer la gestion des finances publiques et de rendre les entités du secteur public plus responsables de leur performance. La recherche se concentre sur la construction sociale de l'isomorphisme institutionnel pour expliquer les raisons de l'adoption des normes IPSAS par l'État marocain, au-delà de l'amélioration de l'information financière et comptable.

Trois questions principales guident cette recherche : pourquoi l'État marocain a-t-il adopté les normes IPSAS pour moderniser sa comptabilité malgré les défis rencontrés ? Comment les décideurs nationaux ont-ils influencé cette décision ? Quels facteurs ont été pris en compte, notamment dans le contexte d'un pays en développement comme le Maroc ?

Afin de répondre à nos interrogations, notre travail est structuré de la manière suivante : La première section s'attache à décortiquer le processus d'acquisition de légitimité des normes comptables internationales et à élucider ce qui les rend attractives pour les pays en développement. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse de l'adoption de ces normes à la lumière des théories néo-institutionnelles. Trois hypothèses seront formulées afin d'identifier les facteurs qui exercent une influence sur cette adoption à l'échelle internationale.

La deuxième section de notre travail est consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche. Dans la troisième section, nous opterons pour une approche plus concrète en exposant les résultats issus des entretiens menés. Ces résultats joueront un rôle crucial dans la validation ou la réfutation des hypothèses précédemment formulées. Enfin, dans la quatrième et dernière section, nous entamerons une discussion approfondie des résultats obtenus, en les replaçant dans le contexte de notre recherche, afin d'en évaluer la pertinence.

## **Analyse théorique de la diffusion et l'adoption des normes (IPSAS) pour une modernisation de la comptabilité publique**

### **1. Fondements et objectifs des normes (IPSAS)**

En 1986, en réponse aux crises financières des années 1980 qui ont révélé les faiblesses des systèmes financiers publics, le Comité du Secteur Public (Public Sector Committee, PSC) a été créé au sein de la Fédération Internationale des Comptables (International Federation of Accountants, IFAC). Ce comité a évolué pour devenir l'IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board) en novembre 2004. Son principal objectif est de publier les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) pour créer un ensemble cohérent de normes comptables publiques internationales (Lamarque, 2005). Jusqu'à présent, il a émis près de 40 normes sur la comptabilité d'engagement et une sur la comptabilité de caisse depuis 1996. Ces normes visent à améliorer la transparence, à faciliter les comparaisons internationales et à renforcer la qualité et la cohérence des rapports financiers du secteur public (ADHEMAR, 2005).

Benito et al. (2007) ont montré que les normes IPSAS sont essentielles pour harmoniser les systèmes d'information financière dans le secteur public, car elles visent à unifier les normes pour rendre les rapports financiers compréhensibles et cohérents à l'échelle mondiale. Cependant, il est important de noter que l'IPSASB n'a pas le pouvoir d'imposer l'adoption de ces normes, et celle-ci reste entièrement volontaire au niveau des administrations locales et centrales. L'IPSASB s'est appuyé sur les normes IAS/IFRS (International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards) comme base pour les IPSAS, en les adaptant aux spécificités du secteur public. Cependant, cette approche a été critiquée car les IAS/IFRS sont conçues pour les entités axées sur la maximisation de la valeur, tandis que les gouvernements poursuivent des objectifs sociaux et collectifs. Pour remédier à cela, l'IPSASB a développé un cadre conceptuel pour les rapports financiers du secteur public, mettant l'accent sur les besoins des utilisateurs en matière de responsabilité et de prise de décision (Grossi and Soverchia, 2011; Biondi, 2012). De nombreux pays, y compris des pays européens et africains tels que la France, ont adopté ou envisagent d'adopter

les normes IPSAS. À l'échelle mondiale, plus de quarante pays ont engagé ce processus, ce qui fait des IPSAS un référentiel mondial. Cependant, il est important de distinguer entre l'harmonisation, l'adoption et la convergence des normes comptables (Ngama, 2012). L'harmonisation signifie l'utilisation d'une norme internationale comme référence pour les règles locales, tandis que l'adoption implique l'incorporation de toutes les normes internationales dans la réglementation locale (Biondi, 2012). La convergence suppose quant à elle la coexistence de différents ensembles de normes avec des critères de convergence vers les mêmes principes. Au niveau international, l'objectif est généralement l'incorporation des IPSAS dans le système juridique des gouvernements. Les IPSAS représentent une étape importante vers la modernisation des pratiques comptables publiques dans le monde (Heald, 2003). Leur objectif principal est d'améliorer la qualité de l'information financière du secteur public, de renforcer la transparence et la responsabilisation, et d'encourager l'investissement, ainsi que leur adoption par des organismes internationaux et des institutions de financement mondial renforce leur légitimité et les place au cœur des réformes comptables du secteur public à l'échelle mondiale (Sunder, 2002).

## **2. L'analyse institutionnelle de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)**

Le positionnement et l'interaction de l'organisation avec son environnement social, représentent le point de départ d'un nouvel institutionnalisme appelées également la théorie néo-institutionnelle, propagées par Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983), cette perspective a porté sur le milieu social des institutions, et elle a pour objectif principal de faire comprendre la façon dont les forces de l'environnement peuvent exercer une influence sur les organisations.

La théorie néo-institutionnelle se concentre sur des aspects plus profonds et plus résilients de la structure sociale, en analysant le développement des organisations à travers le filtre des diverses interactions qui s'exercent sur les organisations, ces interactions créent des règles formelles ou informelles qui délimitent les pratiques organisationnelles, ensuite ces dernières sont institutionnalisées pour devenir la norme ou la référence, enfin, son adoption permet aux différentes organisations d'avoir une légitimité en appliquant une norme conforme aux pratiques institutionnelles.

D'une manière générale, on peut dire que l'une des raisons qui peuvent influencer le succès d'une entité est la mesure dans laquelle elle est capable d'atteindre et de protéger la légitimité dans son environnement.

Dans notre cas, on peut analyser l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) par la plupart des pays du

monde, et surtout par les pays en voie de développement comme étant une volonté consciente ou inconsciente d'être conformes aux normes institutionnalisées et d'acquérir une certaine légitimité, ceci a été suggéré par (Richardson, 1987), en considérant le système comptable en tant qu'institution de légitimité, cette dernière a eu une définition plus large par (Marck C. Suchman, 1995) dans son article, qui a défini aussi ses principales motivations tels que : le maintien de la continuité et la crédibilité, ou tout simplement la recherche d'un soutien actif.

En parlant du secteur public, le gouvernement pourrait légitimer ses activités, y compris la décision d'adopter les normes (IPSAS), en suivant des considérations employées par le secteur privé, d'autres gouvernements ou même des organisations internationales (Baker, Morina, 2006), ceci entraîne une homogénéité avec d'autres organisations dans son environnement, ce qui augmente la légitimité de ces dernières.

La recherche de la légitimité par l'ensemble des entités en adaptant des pratiques institutionnellement acceptables où elles se ressemblent à la fois sur le plan culturel et structurel est reconnu comme isomorphisme institutionnel, cette théorie proposée par DiMaggio et Powell a pour but d'expliquer la convergence de routines pratiquées par différentes entités qui font partie à un même champ organisationnel.

Le travail de DiMaggio et Powell (1983), affirme que les changements structurels dans l'ensemble des entités semblent de moins en moins entraînés par la concurrence économique ou par la nécessité d'une performance ou d'une efficacité, mais plutôt ceci est démontré par le processus des différentes pressions isomorphiques institutionnelles, qui conduit les entités de devenir de plus en plus semblables sans nécessairement les rendre plus efficaces, selon ce travail, une explication plus satisfaisante de l'homogénéité croissante des pratiques et des règles des entités dans le temps et l'espace est que ces pressions isomorphiques institutionnelles entraînent des résultats d'adoption des mêmes politiques et pratiques qui rendent les caractéristiques des diverses entités de plus en plus semblables.

DiMaggio et Powell déterminent l'isomorphisme institutionnel, pour éclairer la contrainte qui oblige une organisation ou une entité dans une population à ressembler à d'autres unités ou d'autres organisations qui ont les mêmes conditions environnementales, cette théorie prend sa source dans trois types de mécanismes : mimétique qui répond au problème d'incertitude, normatif lié à la professionnalisation ou coercitif qui résulte de l'influence politique et des problèmes de légitimité par laquelle les structures, les normes et même les routines deviennent comme des lignes directrices autorisées pour le comportement social (Scott, 2014). Notre présente recherche utilise cette perspective qui offre de grandes opportunités pour mettre au clair les conditions institutionnelles qui influencent les décisions

d'adoption des politiques, comme une optique théorique pour mieux répondre à nos questions de recherche, en démontrant le rôle des mécanismes isomorphiques institutionnelles dans la décision prise par l'Etat Marocain en matière d'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). De ce fait, notre hypothèse principal serait que l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'Etat marocain, afin d'acquérir une certaine légitimité institutionnelle.

## 2.1 L'isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique expose deux notions qui agissent comme des forces puissantes encourageant les organisations à imiter les actions d'autres organisations : L'incertitude et la rationalité limitée, ces dernières représentent le principal moteur qui favorise l'imitation des politiques internationales (DiMaggio et Powell, 1983). Ce comportement se produit principalement lorsque l'environnement crée une incertitude, lorsque les méthodes ainsi que les moyens d'une organisation d'atteindre ces objectifs ne sont pas clairs ou insuffisants, et lorsque les technologies organisationnelles sont mal construites ou mal comprises, dans ce cas, imiter les pratiques des autres organisations perçues comme légitimes devient un bon moyen d'atteindre ces objectifs désirés.

Il existe une panoplie des raisons qui peuvent inviter des entités à se mimer contre d'autres, de manière plus générale, l'imitation de modèles existants qui sont considérés comme les plus réussis, peut se justifier par la stimulation de l'efficacité des pratiques de l'organisation choisie qui les conduit à imiter plutôt qu'à créer (Colyvas et Jonsson, 2011), cela pourrait également découler d'une stratégie de réduction des coûts qui explique le fait d'éviter de nouvelles pratiques qui peuvent engendrer des coûts plus élevés. Néanmoins, la raison principale, c'est la légitimation de la rationalisation des politiques d'autrui plutôt que d'un besoin axé sur l'efficacité d'adopter de telles politiques.

Dans le contexte de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le mécanisme d'isomorphisme mimétique peut être perçu dans le cas des pays en voie de développement suivant les normes comptables internationales utilisées dans les pays développés où leur application a été couronnée de succès. L'adoption des normes (IPSAS) dans les pays développés est perçue comme légitime. Donc, en suivant la pratique mentionnée, les pays en développement espèrent pouvoir améliorer leur légitimité ou au moins éviter une nouvelle perte de légitimité.

Dans ce sens, et en prenant le cas de l'Etat marocain, notre première sous-hypothèse serait que l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'Etat marocain, afin



de stimuler l'efficacité des pratiques comptables des autres pays considérés comme couronnés de succès.

## 2.2 L'isomorphisme normatif

Contrairement à l'isomorphisme mimétique, où l'incertitude et la rationalisation limitée encouragent l'imitation des bonnes politiques, l'isomorphisme normatif est influencé par la professionnalisation des acteurs d'une entité, ce deuxième mécanisme est observé lorsque les pratiques d'une organisation sont normalisées par l'ensemble des normes, et des règles admises et reconnues par les professionnels et les experts de cette organisation, il est inacceptable d'étudier ou de discuter de la diffusion et l'adoption des politiques internationales sans signaler le rôle des professionnels et des experts, ces derniers ont un rôle important dans la formulation et la pratique des politiques dans tous les domaines, ainsi que dans tous les aspects consultatifs des décisions prises par les acteurs d'une entité, ils se transforment en un groupe social afin d'échanger des points de vue et des conseils différents concernant leur espace professionnel.

L'isomorphisme normatif est expliqué par deux types de professionnalisme :

Premièrement, l'éducation formelle et la légitimation d'une base cognitive, car les personnes issues des mêmes milieux éducatifs aborderont les problèmes de la même façon, et deuxièmement, la croissance du réseau professionnel qui passe à travers l'ensemble des organisations et qui engendre une diffusion et une transmission des nouvelles pratiques.

Ce type d'isomorphisme a pour but de nous faire comprendre le rôle des réseaux professionnels dans la facilité de l'échange d'informations par l'ensemble des entités du monde et, par conséquent, la réalisation de la diffusion de nouvelles règles, normes et pratiques, ce qui entraîne des comportements similaires par des membres de groupes professionnels distinctifs, donc, on constate que l'interconnexion entre les entités existantes encourage ce mécanisme.

D'une manière générale, selon ce type d'isomorphisme, le changement est motivé par le professionnalisme et l'émergence de pratiques professionnelles légitimes, ce qui explique la pression isomorphique réalisée sur l'ensemble des entités, car leur personnel peut s'appuyer sur des réseaux professionnels organisés et des normes professionnelles qui guident leurs activités.

Le cas des normes comptables internationales est un exemple typique d'isomorphisme normatif, ce dernier a joué un rôle déterminant dans la diffusion et l'adoption des normes comptables internationales par des organisations gouvernementales: L'adaptation des normes comptables internationales inspirées des entreprises, considérées comme supérieures,



signifie se conformer à la pratique des professions du secteur privé, cette action conduit à l'application des mêmes mesures dans les secteurs public et privé.

Dans ce sens, et en prenant le cas de l'État marocain, notre deuxième sous-hypothèse serait que l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'État marocain, est initiée sous l'influence des professionnels comptables dans l'objectif de s'aligner sur des pratiques comptables des États considérés développés.

### **2.3 L'isomorphisme coercitif**

Contrairement à l'isomorphisme mimétique, où l'incertitude encourage l'imitation et l'isomorphisme normatif, où les normes professionnelles influencent le changement des politiques des diverses organisations, DiMaggio et Powell décrit l'isomorphisme coercitif comme étant un mécanisme qui prend leur origine dans les pressions formelles et informelles exercées par l'État, par des attentes culturelles de l'organisation ou par d'autres organisations dont elles dépendent, ces pressions pourraient-elles être ressenties comme une force, une conviction ou même une invitation. Ce troisième mécanisme se traduit par le fait que les acteurs les plus puissants mettent des actions pour encourager les autres à mettre en œuvre des changements politiques, l'hypothèse sous-jacente de l'isomorphisme coercitif est la suivante : il existe une répartition inégale du pouvoir entre les acteurs, et les acteurs solides exploitent leur position puissante pour imposer leurs règles et leurs pratiques (Simons et Elkins, 2004).

Les pressions isomorphes coercitives peuvent également prendre la forme de pressions externes exercées par les gouvernements, les institutions de réglementation ou d'autres organismes pour adopter les structures ou les systèmes qu'ils favorisent. Ces pressions sont souvent associées aux exigences légales, aux règles de sécurité, etc., mais peuvent également résulter d'obligations contractuelles avec d'autres organisations, ce qui limitent la variété organisationnelle (Ashworth et al, 2007).

Les théoriciens de la coercition suggèrent que les politiques internationales découlent du centre pour plusieurs raisons, cette diffusion par exemple peut provenir d'États reconnus comme les plus puissants économiquement, ou d'organisations internationales comme le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale sous condition d'avoir des emprunts.

La définition des pressions coercitives proposée par la théorie néo-institutionnelle, en particulier dans l'explication de la diffusion et l'adoption des politiques internationales, souligne l'effet des forces politiques exercée à l'international par les entités les plus puissantes, ainsi que l'impact de la

dépendance des ressources réalisé par les organisations internationales d'une part, et d'autre part et plus généralement, les influences techniques qui engendre un changement organisationnel.

Le choix de l'adoption des politiques internationales par l'ensemble des organisations n'exprime pas un processus rationalisé de prise de décision, car il est vrai que ces dernières sont pressées par des acteurs plus puissants pour adopter ces politiques jugées techniquement efficaces, ces acteurs cherchent à renforcer la légitimité et l'efficacité de leurs pratiques institutionnelles, et incitent les autres entités les moins puissantes à suivre la même procédure (March et Olsen, 2006)

Le travail d'Annisette (2004), qui analyse « la nature de la banque mondiale, et l'élaboration des bonnes politiques économiques dans la suppression de la pauvreté dans les pays du monde », illustre le rôle important des pressions isomorphiques coercitives exercées sur les pays en voie de développement pour adopter des politiques économiques internationales considérées comme les plus réussies, on trouve ainsi d'autres études menées par (Neu et Ocampo, 2007) et (Neu et autres 2010) qui décrivent les organisations internationales en tant que des acteurs principaux dans la diffusion des normes internationales, qui sont construites et présentées comme des politiques efficaces pour remédier aux problèmes économiques en particulier dans les pays en voie de développement.

Dans le domaine de la comptabilité publique internationale, il est affirmé que les organisations internationales ont utilisé l'octroi des crédits étrangers comme un mécanisme coercitif pour encourager l'harmonisation comptable dans l'ensemble des pays du monde et surtout les pays en voie de développement (Lasmin, 2011) et (Zeghal et Mhedhbi, 2006), en prenant comme exemple le travail de (Hassan, E. A., Rankin, M., & Lu, W, 2014), qui met l'accent sur les motivations qui ont encouragé la décision du gouvernement irakien d'adopter les normes comptables internationales (IFRS), à partir de ce travail on constate que la décision d'adopter les normes (IFRS) était la conséquence des pressions isomorphiques coercitives d'organismes d'aide occidentaux et internationaux tels que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international.

Dans le contexte de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), une forme d'isomorphisme coercitif est observée lorsque les organismes de prêt internationaux (tels que le FMI, la Banque mondiale) rend l'utilisation des normes (IPSAS) dans les pays du monde et surtout les pays en voie de développement comme une condition préalable pour recevoir des subventions ou des prêts internationaux, en montrant l'exemple, et en utilisant eux-mêmes les normes (IPSAS).

Dans ce sens, et en prenant le cas de l'État marocain, notre troisième sous-hypothèse serait que l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un

référentiel de base d'une modernisation comptable de l'État marocain, a été initiée sous la pression des bailleurs de fonds qui cherchent à améliorer l'information financière et comptable.

### **Méthodologie de recherche**

La méthode qualitative était le choix évident pour notre travail de recherche, cette méthode tente de saisir les croyances et les perceptions des acteurs sociaux qui se situent dans un contexte et un cadre particulier, elle offre une vision plus complète et plus holistique du cadre social.

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de l'approche qualitative exploratoire :

- Explorer la problématique des raisons derrière l'adoption des normes (IPSAS) par l'État Marocain. Devant son énorme intérêt, cette problématique est très peu étudiée dans l'environnement marocain, d'où nous désirons à mieux comprendre la réalité de cette adoption au Maroc.
- Recueillir plus d'informations qualitatives nécessaire à notre recherche à travers des entretiens individuels semi-directifs.
- Souligner l'existence d'autres facteurs qui peuvent expliquer les motivations derrière cette adoption, en plus des facteurs relevés lors de notre recherche documentaire.
- Notre décision est également accentuée par notre terrain de recherche marocain qui prend un caractère exploratoire, car jusqu'à aujourd'hui, rares sont les travaux de recherche qui ont eu le Maroc comme terrain d'étude pour notre sujet de recherche.

Ainsi, dans notre projet de recherche on a choisi d'adopter la stratégie de l'étude de cas, ce choix est justifié par deux raisons en se basant sur les conditions nécessaires d'une étude de cas établies par Yin (2003). Premièrement, notre problématique de recherche a pour but de répondre à la question suivante : pourquoi l'État Marocain a décidé d'adopter les normes (IPSAS), deuxièmement, notre étude se base sur un cadre théorique solide qui reprend l'essentiel de la revue de la littérature, ceci nous a permis de renforcer nos entretiens et nos résultats. Pour arriver à des résultats pertinents, notre choix a porté sur une analyse empirique d'un cas unique en profondeur (la Trésorerie générale du royaume), ceci pour deux raisons : dans un premier lieu, selon Yin (2014), une étude de cas est une démarche pertinente pour tester, affiner ou étendre des théories, y compris lorsqu'il s'agit de l'étude d'un seul cas ou cas unique, ensuite l'adoption des normes IPSAS est une nouvelle expérience menée seulement par la TGR au Maroc et enfin cette dernière est chargée de toutes les modernisations budgétaires, financières et publiques.

### **3. Les moyens de collecte d'informations**

La collecte d'information représente une étape importante dans la conduite d'un travail de recherche. Notre étude a une finalité explicative au sens où elle essaiera d'identifier les facteurs qui ont incité la décision d'adopter les normes (IPSAS) comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'État Marocain. Dans ce but, nous avons basé notre collecte de données sur deux sources. Premièrement, on a opté pour les entretiens avec les différents acteurs et deuxièmement, sur les données secondaires basées sur l'analyse documentaire des documents internes et externes ainsi que des travaux de recherche déjà réalisés.

#### **3.1 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est le fondement de notre recherche, en consultant des rapports, des directives et des documents de travail en ligne, plus spécifiquement le site Internet de la Trésorerie Générale du Royaume qui a constitué pour notre recherche une source d'informations indispensable concernant la modernisation comptable de l'État Marocain à la lumière des normes (IPSAS).

La recherche est menée aussi en examinant un ensemble de documents pertinents, allant de ceux qui discutent de l'adoption des normes (IPSAS) dans l'ensemble des pays du monde en général à ceux qui traitent la modernisation comptable de l'État Marocain en particulier, en plus des rapports officiels et de conférences recueillis au sein de la TGR. Ces derniers ont fourni pour notre étude d'autres informations essentielles, et ils nous ont permis de déterminer des acteurs qui vont être considérés comme des interviewés potentiels.

#### **3.2 Les entretiens**

Pour réaliser notre étude, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec un total de 19 répondants, ceci a été complété par la documentation secondaire que nous avons pu collecter des différents documents internes et externes traitant le sujet de notre problématique de recherche. Nous avons vérifié que le nombre d'échantillon retenu était suffisant pour réaliser des analyses intéressantes, selon (Fortin, 1996) « Un échantillon de grande taille est à éviter en recherche qualitative, car il génère une masse de données encombrantes, difficile à analyser ». Ce dernier précise que l'échantillon d'un entretien peut évoluer entre 10 jusqu'à 30 répondants, ce qui prouve que nous étions alors dans la norme. Les entretiens réalisés ont duré en moyenne plus de trente minutes, et se sont passés au sein de la TGR.

Nous voulons juste mentionner que le nombre des répondants représente 86% de la totalité de l'échantillon à traiter éventuellement, étant

donné que les membres du comité intéressés par ce projet entrepris par la trésorerie générale du royaume sont au nombre de 22. Alors qu'on a pu interroger 19 parmi ces 22. Le tableau ci-dessous détaille les postes des répondants.

**Tableau 1.** Description de l'échantillon qualitatif étudié

Numéro du répondant	Poste
1	Responsable 1
2	Responsable 2
3	Cadre chargé du contrôle interne
4	Cadre à la division de la centralisation des comptes de l'État et des collectivités territoriales
5	Cadre au service de la centralisation des comptes de l'État
6	Cadre au service de la centralisation comptable et financière
7	Responsable 3
8	Cadre 1 au service de la réglementation et de la normalisation comptable
9	Chef de bureau au service de la réglementation et de la normalisation comptable
10	Cadre 2 au service de la réglementation et de la normalisation comptable
11	Cadre au sein de la trésorerie générale du royaume
12	Chef de division de la coopération internationale
13	Cadre au sein du service de la comptabilité et de l'activité bancaire
14	Percepteur de ville : chargé de mission de développement du plan comptable de l'État)
15	Responsable 4
16	Cadre 3 au service de la réglementation et de la normalisation comptable
17	Cadre 4 au service de la réglementation et de la normalisation comptable
18	Cadre 5 au service de la réglementation et de la normalisation comptable
19	Chef de division du règlement des dépenses du personnel et de la comptabilité

Source : nous-même

## Résultats de l'étude

Après l'obtention des principales informations dont nous aurons besoin à travers la réalisation des entretiens auprès de l'échantillon de notre étude ainsi que l'analyse documentaire, cette partie sera consacrée à la présentation des résultats de l'étude réalisée. Nous commencerons par la présentation de notre protocole du traitement des données récupérées en adoptant une analyse de contenu permettant d'associer l'ensemble des avis déduits des entretiens déjà réalisés en utilisant le logiciel Tropes d'analyse qualitative.

Les réponses de l'ensemble des entretiens réalisés ont mené à une procédure de codage afin de tirer les principaux verbatims ayant un sens important pour notre problématique, à partir de ces derniers on a pu extraire les différents thèmes de notre étude.

#### 4. La décision d'adopter les normes (IPSAS) : La légitimité institutionnelle

En plus des raisons économiques expliquant la décision de l'État marocain d'adopter le référentiel (IPSAS), la recherche d'une légitimité institutionnelle apparaît en premier lieu comme une caractéristique déterminante dans cette décision.

D'après notre analyse des différents entretiens réalisés, on constate que l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public marocain s'explique comme étant une volonté consciente ou inconsciente d'être conformes aux normes institutionnalisées et d'acquiescer une certaine légitimité.

L'État marocain a pris la décision d'adopter les normes (IPSAS), en suivant des considérations employées par d'autres gouvernements et organisations internationales, ceci entraîne une certaine homogénéité avec d'autres organisations dans son environnement, ce qui augmente la légitimité de ces dernières, car selon les décideurs publics marocains l'une des raisons qui peuvent influencer le succès d'un pays est la mesure dans laquelle il est capable d'atteindre et de protéger la légitimité dans son environnement.

Pour mieux comprendre la place qu'occupe la recherche d'une légitimité parmi les raisons d'adoption des normes (IPSAS) par l'État marocain et pour vérifier nos hypothèses de recherche, il convient d'analyser les trois grandes forces institutionnelles qui retracent cette dernière sous forme des trois sous-thèmes suivants :

##### 4.1. L'imitation des bonnes pratiques comptables (L'isomorphisme mimétique)

D'après notre analyse, on a compris que le système comptable marocain favorise tout ce qu'il y a de bon dans l'arène internationale. Ceci est réclamé par un nombre important des répondants :

*« L'imitation des bonnes pratiques des pays développés et de la comptabilité privée représente la principale motivation pour être en mesure de se comparer avec d'autres Etats »,* souligne un cadre au sein de la division du règlement des dépenses du personnel et de la comptabilité.

*« Le Maroc peut bénéficier de l'expérience des autres pays qui ont bien réussi dans leur adoption des normes IPSAS »,* affirme un cadre au service de la réglementation et de la normalisation comptable.

*« L'expérience des autres pays permettra au Maroc de mieux implémenter son nouveau système comptable en évitant les lacunes et inconvénients des systèmes des autres pays qui ont adoptés les IPSAS et suivre l'exemple des autres pays qui ont bien réussi dans leur adoption »,* précise un cadre au sein du service de la comptabilité et de l'activité bancaire.

Il a été constaté que les rénovations récentes au niveau du système comptable marocain sont basées considérablement sur des pratiques mimétiques.

Le Maroc a introduit des changements importants dans la gestion financière du secteur public, en particulier l'adoption des normes (IPSAS) qui ont créé une nouvelle tendance dans la comptabilité publique. Cela a été fait en imitant les meilleures pratiques comptables internationales. Ceci est réclamé par un cadre au sein de la trésorerie générale du royaume : « *Le monde entier a comme tendance de suivre les normes (IPSAS), donc, si vous voulez rester au mieux avec le reste du monde, alors vous devez l'introduire* ».

L'imitation est la force par laquelle les développements sont introduits dans le domaine de la comptabilité du secteur public marocain.

Il est très clair que le pays est bien exposé à imiter les meilleurs pratiques comptables mais bien sûr avec de légers changements en fonction du contexte marocain, ceci est réclamé par le directeur de la réglementation et de la normalisation comptable « *les travaux de convergence avec les normes comptables internationales en vigueur pour le secteur public ont débouché sur l'élaboration d'un référentiel comptable en phase avec les standards internationaux, mais qui prend en considération les spécificités de l'État et le contexte et les contingences nécessaires à un système pays* », et il rajoute : « *cette convergence a été assurée soit par transposition directe de certaines normes internationales, soit par le biais d'adaptation de règles au contexte national et aux spécificités de l'État, soit en procédant à la création de nouvelles règles pour les opérations particulières n'ayant pas d'équivalent dans les normes IPSAS ou même dans le comptabilité des entreprises* ».

D'après ces réponses, on constate que l'adoption des normes (IPSAS) par le système comptable marocain est perçue comme légitime. Ainsi, en suivant la pratique mentionnée, l'État marocain désire améliorer sa légitimité ou au moins éviter une nouvelle perte de légitimité.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que l'imitation des bonnes pratiques est une raison déterminante dans l'adoption des normes (IPSAS) par l'État marocain. Ce qui nous permet de dire que notre première sous-hypothèse "l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'Etat marocain, afin de stimuler l'efficacité des pratiques comptables des autres pays considérés comme couronnés de succès", semble donc se vérifier.



#### 4.2 La pression des bailleurs de fonds (L'isomorphisme coercitif)

Selon la troisième grande force institutionnelle, les gouvernements ont toujours besoin de ressources provenant de leur environnement pour survivre, de ce fait les organismes donateurs comme la banque mondiale et le fonds monétaire international, appelés les bailleurs de fonds, obtiennent un pouvoir coercitif, ce dernier peut être utilisé pour impliquer une modernisation du système comptable d'un pays quel que soit en voie de développement ou développés.

Selon les résultats de nos répondants, le rôle des bailleurs de fonds dans l'adoption des normes (IPSAS) n'entre pas dans une approche de pression. De ce fait, ce sous-thème a été, infirmé par les grands responsables de ce projet. Ceci est démontré comme suit :

*« Le projet de la modernisation comptable représente une continuité des réformes engagées par l'Etat marocains dans d'autres domaines publics, indépendamment des bailleurs de fonds »,* selon le responsable numéro 2 (voir tableau 1).

Au cours de cet entretien, notre répondant a nié durant toute la durée de l'entretien réalisé à tout moment qu'il en a eu l'occasion, l'importance des bailleurs de fonds quant à l'adoption des normes (IPSAS). Cette question a été posée à d'autres répondants qui ont présenté eux-mêmes des réponses similaires :

*« Pas de pression, mais c'est un choix fondé sur le principe de développement du secteur comptable public »,* précise un cadre au division de la centralisation des comptes de l'Etat et des collectivités territoriales.

*« Non, je ne pense pas qu'ils exercent une pression »,* affirme un cadre au sein de la division de la coopération internationale.

Presque la totalité des répondants ne perçoivent pas l'adoption des normes (IPSAS) comme une forme de pression des bailleurs de fonds, mais ils confirment que l'importance de la fiabilité et de la transparence des comptes et des informations financières sont les faits générateurs de cette adoption.

D'après les entretiens réalisés avec quelques responsables clés du projet d'adoption des normes (IPSAS), afin de mieux comprendre les raisons expliquant ce dernier, on a pu les résumer d'une manière générale selon le tableau suivant :

**Tableau 2.** Raisons d'adoption des normes IPSAS selon les réponses des responsables clés du projet

Répondants	L'adoption des normes IPSAS due à la pression des bailleurs de fonds	L'adoption des normes IPSAS due à la modernisation du système comptable public	L'adoption des normes IPSAS pour réaliser plus de transparence et de pertinence des informations financières
Responsable 1	NON	OUI	OUI
Responsable 2	NON	OUI	OUI
Responsable 3	NON	OUI	OUI

Source : nous-même

Les réponses des responsables clés du projet d'adoption des normes (IPSAS), montrent que l'objectif de rénover le système comptable public marocain ainsi que le fait de produire des informations financières et comptables plus détaillées, plus pertinentes et plus transparentes représentent les raisons primordiales de cette adoption.

« *La loi organique des finances prévoit la mise en place d'une modernisation comptable basée sur une comptabilité générale qui s'inspire des normes (IPSAS)* », rajoute un cadre au service de la centralisation des comptes de l'Etat.

Cette réponse met l'accent sur la nécessité de mettre en place une modernisation du système comptable et financier du secteur public à travers la loi de finance et surtout l'adoption des normes (IPSAS), ceci démontre que le cadre législatif est un moyen déterminant de mettre en place une modernisation comptable au Maroc, il a été aussi témoigné par d'autres répondants :

« *Le cadre législative et réglementaire est déterminant dans la mise en place du nouveau système comptable* », affirme un cadre à la centralisation comptable et financière.

Malgré que l'ensemble des répondants ont nié le rôle des bailleurs de fonds dans l'adoption des normes (IPSAS), on a pu relever des réponses qui prouvent le contraire même d'une manière indirecte.

« *La réforme de la comptabilité de l'État a également pour ambition, de permettre à notre pays d'intégrer le club restreint de pays qui adoptent la comptabilité d'exercice et par-delà même cet objectif, de satisfaire les exigences liées à la comparabilité de l'information financière, dès lors que l'attractivité d'un pays se mesure beaucoup plus par la disponibilité d'une information transparente et fiable des comptes qui répond aux besoins des investisseurs, des bailleurs de fonds et de l'ensemble des utilisateurs, que par les avantages économiques qu'elle offre* », indique le trésorier général du royaume.

« *Les bailleurs de fonds exigent des normes comptables reconnues par la communauté internationale, alors pour avoir des ressources financières le Maroc doit répondre à cette exigence, encore on ne peut pas dire que les bailleurs de fonds exercent une pression mais plutôt des recommandations suite à l'évolution des finances publiques* », rajoute un cadre au service de la centralisation des comptes de l'État. Dans la même veine, un cadre à la centralisation comptable et financière rapporte que : « *Les bailleurs de fonds exercent une influence indirecte* ». Et le percepteur de ville, chargé de mission de développement du plan comptable de l'État, rajoute : « Il s'agit d'une pression indirecte ».

Un cadre au sein de la division du règlement des dépenses du personnel et de la comptabilité a mentionné que: « *Ils souhaitent que les pays du monde adoptent les normes IPSAS* ». Toutefois, « *Les bailleurs de fonds exigent d'uniformiser et d'harmoniser les systèmes comptables suite à la crise des années 1980* », affirme le responsable 1.

Ces réponses qui démontrent une autre réalité, s'articulent aussi autour de la transparence des informations produites et la fiabilité des comptes mais elles rajoutent ainsi une autre notion qui est la dépendance financière vis-à-vis des aides extérieures (bailleurs de fonds).

La finalité de renforcer la transparence des informations financières et comptables a motivé les décideurs publics de l'État marocain d'entreprendre la décision de moderniser le système comptable public en adoptant les normes (IPSAS). Par ailleurs, cette modernisation est adéquate aux attentes des bailleurs de fonds. D'après ces résultats on a pu comprendre que l'objectif de l'État marocain réside dans le fait d'améliorer la transparence des informations financières produites et d'une manière générale de favoriser l'image financière du pays aux yeux des bailleurs de fonds, même d'une manière indirecte. Ce qui nous permet de déclarer la validation de notre troisième sous-hypothèse, « l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'État Marocain, a été initiée sous la pression des bailleurs de fonds qui cherchent à améliorer l'information financière et comptable. ».

Et donc, notre principal hypothèse de recherche “ l'adoption des normes (IPSAS), comme étant un référentiel de base d'une modernisation comptable de l'État marocain, afin d'acquérir une certaine légitimité institutionnelle ”, semble donc se vérifier.

## **Discussion des résultats**

Notre travail de recherche soutient que bien que l'objectif de favoriser l'efficacité technique importe dans la décision de l'État marocain d'adopter ce projet de modernisation comptable, la recherche d'une légitimité se définit ainsi comme étant une caractéristique déterministe.

D'après ce thème, l'adoption des normes (IPSAS) par le système comptable public marocain est immergée autour des forces institutionnelles, qu'elles soient visibles ou invisibles. Ces forces institutionnelles façonnent à leur tour le comportement des décideurs de l'État marocain qui peuvent choisir d'agir rationnellement ou autrement dans le choix des résultats de ce projet, c'est le cas de notre pays le Maroc, qui a considéré le référentiel (IPSAS) comme légitime d'après la confirmation de notre principal hypothèse de recherche.

Comme nous avons déjà démontré, les trois modes d'isomorphismes institutionnelles semblent confirmés afin d'expliquer l'adoption des normes (IPSAS) par le système comptable marocain.

La dépendance des ressources financières ainsi que l'obligation du cadre législatif marocain, représentent des pressions politiques et institutionnelles, celles-ci constituent le mode d'isomorphisme coercitif. L'isomorphisme normatif est observé lorsque les pratiques comptables du secteur public marocain sont normalisées par un corpus de règles émises, admis et reconnus par des professionnels. Quant à l'isomorphisme mimétique, cette troisième catégorie d'isomorphisme prouve que le système comptable marocain a tendance à copier des pratiques comptables de leur environnement qu'il estime être les plus légitimes ou les plus puissantes.

D'une manière générale, on constate que la modernisation du système comptable marocain à la lumière de l'adoption des normes (IPSAS) relève plus d'un jeu de pouvoir améliorer la gestion et la pertinence des finances publiques, en vue d'atteindre une certaine efficacité économique. Cependant, même si cette raison est présente, au fur et à mesure du projet, mais la recherche d'une légitimité explique en grande partie l'adoption de ces normes, ceci pourra éclairer le retard de l'État marocain dans ce projet, pourquoi cette modernisation n'est pas mise en œuvre réellement dans l'ensemble des entités du secteur public et pourquoi cette adoption est analysée plus comme une contrainte politique et réglementaire et non pas comme une possibilité pour améliorer la gestion des finances publiques.

En effet, la mise en œuvre du projet de modernisation comptable implique un suivi de l'ensemble des transactions comptables et financières et l'utilisation d'un système d'information qui exigent dans la plupart du temps des logiciels et des matériels informatiques trop avancés. De même, l'application du nouveau référentiel de l'État qui s'inspire largement des normes (IPSAS) nécessite de réaliser un nombre important de formations au préalable aux agents comptables et autres responsables administratifs et financiers. Ceci engendre des coûts insupportables pour l'État marocain.

## Conclusion

La mondialisation a renforcé les liens entre les systèmes financiers mondiaux, incitant à une réglementation internationale. Les organisations

internationales ont recommandé l'adoption de normes pour prévenir les crises financières. Parmi ces normes, l'IPSAS, destinée au secteur public, a été largement adoptée, l'Union européenne étant la première à le faire en 2005. D'autres pays, notamment en développement, ont suivi, bien que certains n'aient pas encore embrassé ces normes malgré leurs avantages économiques.

Le Maroc a choisi de moderniser son système comptable en adoptant les normes IPSAS, visant à une meilleure harmonisation et transparence de son information financière. Une étude a été menée via des entretiens pour comprendre les motivations derrière cette adoption.

Deux perspectives émergent sur l'adoption des normes IPSAS : la vision économique, qui voit l'adoption comme un moyen d'améliorer l'efficacité, et la vision néo-institutionnelle, qui perçoit l'adoption comme une réponse aux pressions institutionnelles. Les deux perspectives se complètent : pour certains, l'adoption est motivée par des avantages économiques, pour d'autres, c'est une quête de légitimité. Dans le cas marocain, l'efficacité économique et la recherche de légitimité ont joué un rôle dans la décision d'adopter les normes IPSAS.

La recherche a cependant des limites : manque de littérature sur le sujet, échantillonnage limité à une seule entité publique et manque de diversité dans les répondants. Pour l'avenir, il serait utile d'examiner l'impact de l'adoption des normes IPSAS sur la performance économique du Maroc et de prendre en compte d'autres entités du secteur public marocain.

### References :

1. Adhemar, P. (2005). International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). Background and Update, 10th CIGAR Conference May 26 & 27th, 2005, Poitiers, France.
2. Annisette, M. (2004). The true nature of the World Bank. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(3), 303-323
3. Ashworth, R., Bonye, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(165-187).
4. Baker, R., & Morina, D. R. (2006). —Forces leading to the adoption of accrual accounting by the canadian federal government: An institutional perspective, *Canadian Accounting Perspectives*, Vol. 5 No. 1, pp. 83-112.
5. Benito, B.; Brusca, I. & Montesinos, V. (2007). The Harmonization of Government Financial Information Systems : the Role of the IPSASs. *International Review of Administrative Sciences* 73(2): 293-317.

6. Biondi Y. (2012). Should business and Non-business accounting be different? a comparative perspective applied to the French central government accounting standards. *International Journal of Public Administration* 35: 603–619.
7. Colyvas, J. A., & Jonsson, S. (2011). Ubiquity and Legitimacy: Disentangling Diffusion and Institutionalization. *Social Theory*, 29(1).
8. DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
9. Grossi, G. & Soverchia, M. (2011). European commission adoption of IPSAS to reform financial reporting. *Abacus* 47: 525–552.
10. Hassan, E. A., Rankin, M., & Lu, W. (2014). The Development of Accounting and Reporting in Iraq and the IFRS Decision: An Institutional Perspective. *The International Journal of Accounting*, 49, 371-390.
11. Heald, D. (2003). The Global Revolution in Government Accounting, *Public Money and Management*. pp. 11-12.
12. Lasmin, R. (2011). An Institutional Perspective on International Financial Reporting Standards Adoption in Developing Countries. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 15 (2), 61-71.
13. M.-F. Fortin, (1996). *Le processus de la recherche*, Montréal, Décarie éditeur.
14. March, J. G., & Olsen, J. P. (2006). The Logic of Appropriateness. In M. Moran, M. Rein & R. Goodin (Eds.). *The Oxford Hand Book of Public Policy* (pp. 689-708). New York: Oxford University Press.
15. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2). 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
16. Neu, D., & Ocampo, E. (2007). Doing missionary work: The World Bank and the diffusion of financial practices. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(3). 363-389
17. Neu, D., Rahaman, A. S., Evererr, J., & Akindayomi, K. (2010). The sign value of accounting: IMF structural adjustment programs and African banking reforms. *Critical Perspectives on Accounting* 21, 402-419.
18. Richardson, A. J. (1987). —Accounting as a legitimating institution, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 No. 4, p. 341.
19. Scott, W. (2014). *Institutional theory*. Thousand Oaks: CA: Sage.
20. Simons, B. A., & Elkins, Z. (2004). The Globalization of Liberalization: Policy Diffusion in the International Political

- Economy. *American Political Science Review* Vol. 98, No. 1, 171-189.
21. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
  22. Sunder, S. (2002). Decision making and control : an accounting duality. In *Some Thoughts on the Intellectual Foundations of Accounting*. Accounting Horizons, Vol. 12, Demski J, Fellingham J, Ijiri Y, Sunder S (eds); 157–168.
  23. Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
  24. Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.
  25. Zeghal, D., & Mhedhbi, K. (2006). An Analysis of the factors affecting the adoption of international accounting standards by developing countries. *International Journal of Accounting* (41), 373-386.