

L'impact des pratiques de la gouvernance sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publiques : Cas de la Région du Souss-Massa

The impact of governance practices on the organizational performance of public institutions and companies: The case of the Souss-Massa region

Abdellatif NOUREDDINE, (*Enseignant chercheur*)

Laboratoire de recherche en entrepreneuriat, Finance et Management des organisations
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc

Fatimazzahra AHACHOUM, (*Doctorante*)

Laboratoire de recherche en entrepreneuriat, Finance et Management des organisations
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université Ibn Zohr Maroc (Agadir) 80000 Tél : +212(0) 528217808/ fax : +212(0) 528232820. f.ahachoum87@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NOUREDDINE, A., & AHACHOUM, F. (2023). L'impact des pratiques de la gouvernance sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publiques : Cas de la Région du Souss-Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 62-80. https://doi.org/10.5281/zenodo.7581886
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 10, 2022

Published online: January 31, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-2 (2023)

L'impact des pratiques de la gouvernance sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publiques : Cas de la Région du Souss-Massa

Résumé

L'impact des pratiques de gouvernance sur la performance organisationnelle des établissements et des entreprises publiques est considérable. En intégrant les bonnes pratiques de gouvernance, ces organisations peuvent améliorer leur gestion, optimiser leur performance et renforcer les relations avec les parties prenantes. La prise en compte de la gouvernance peut donc avoir un effet positif sur la performance globale de ces établissements et entreprises publiques. En effet, les entreprises et établissements publics du Maroc ont commencé à comprendre l'importance de la gouvernance dans leur gestion, mais le secteur des Entreprises et Etablissements Publics n'a pas encore adopté toutes les pratiques de gouvernance qui pourraient améliorer leur performance et leur gestion. La mise en place de ces pratiques aura un impact important sur les relations et les intérêts des parties impliquées dans ces organisations. Ce papier traite comme problématique principale la contribution des pratiques de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des Entreprises et Établissements Publics. Pour évaluer la relation entre les pratiques de gouvernance et la performance des établissements et entreprises publiques, nous avons utilisé une méthode quantitative de régression. Cette méthode nous a permis de quantifier la contribution de chaque pratique de gouvernance à la performance globale de ces organisations. L'analyse de nos résultats indique qu'il y a un certain nombre de pratiques de gouvernance qui ont une influence considérable sur la performance des Entreprises et Etablissements Publics. Parmi elles, la transparence et la diffusion de l'information, l'optimisation des ressources financières, la digitalisation des processus et le contrôle financier jouent un rôle clé.

Mots clés : Gouvernance, Établissements et Entreprises Publics, État, Parties Prenantes, Performance Organisationnelle.

Classification JEL : H11

Type de l'article : article empirique.

Abstract

The impact of governance practices on the organizational performance of public institutions and enterprises is considerable. By integrating good governance practices, these organizations can improve their management, optimize their performance and strengthen their relationships with stakeholders. Taking governance into account can therefore have a positive effect on the overall performance of these institutions and public companies. Indeed, Morocco's public enterprises and institutions have begun to understand the importance of governance in their management, but the Public Enterprises and Institutions sector has not yet adopted all the governance practices that could improve their performance and management. The implementation of these practices will have a significant impact on the relationships and interests of the parties involved in these organizations. This paper focuses on the contribution of governance practices to the improvement of organizational performance of public enterprises and institutions. To assess the relationship between governance practices and the performance of public enterprises and institutions, we used a quantitative regression method. This method allowed us to quantify the contribution of each governance practice to the overall performance of these organizations. The analysis of our results indicates that there are a number of governance practices that have a significant influence on the performance of Public Enterprises and Establishments. Among them, transparency and dissemination of information, optimization of financial resources, digitalization of processes and financial control play a key role.

Keywords: Governance, Public Institutions and Enterprises, State, Stakeholders, Organisational Performance.

Classification JEL : H11

Type de l'article : article empirique.

1. Introduction :

Dans un contexte de plus en plus en mutation, et dans un monde globalisé où les frontières tendent à disparaître, soumis aux règles du marché et de la compétitivité. Les entreprises et grandes structures économiques mondiales ont connu un effondrement majeur.

Ainsi, cette chute ne doit pas être seulement interprétée comme signe de dysfonctionnement de l'usage et l'utilisation de ressources mais également une question d'optimisation de ces ressources, et donc de gouvernance. En effet, l'avenir des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, est engagé par la qualité du système de suivi, de contrôle, d'encadrement mis en place afin de déceler et redresser de manière pointue leurs déviations managériales.

La question de la gouvernance est amplement débattue par les théoriciens et les praticiens en sciences de gestion. Il s'agit d'une problématique complexe et difficile à cerner, du fait qu'elle est liée à plusieurs dimensions relatives au contrôle, à l'optimisation, et à la transparence, et traitée de manière transversale touchant à la fois tous les secteurs et tous les niveaux des organisations.

Dans le secteur public, la gouvernance publique a commencé à être répandue et devient plus importante car il s'agit au sens de la banque mondiale (1989) « l'exercice du pouvoir politique dans la gestion des affaires d'une nation », comme il s'agit « des traditions, institutions et processus qui déterminent la façon dont le pouvoir est exercé, dont les citoyens peuvent s'exprimer et dont les décisions sont prises sur des questions d'intérêt public (Canadian Institute of Governance).

Comme théorie, la gouvernance se présente comme un nouveau modèle d'exercice du pouvoir dans une société, qui implique une orientation de participation collective de la gestion publique, et une visée d'un seul état de droit (Létourneau, 2009).

Les théories contractuelles constituent le corpus central des recherches en gouvernance. En centrant son attention sur la relation actionnaire-dirigeant, le modèle actionnarial propose une analyse centrée sur une vision patrimoniale de la firme. Le modèle partenarial élargit cette vision en revisitant les contours de l'entreprise et en s'intéressant aux relations et interdépendances entre l'ensemble des parties prenantes de la firme.

S'inscrivant dans cette logique, et à l'instar de beaucoup de pays dans le Monde, le Maroc a entrepris des efforts considérables d'investissement, de rationalisation et de restructuration afin d'inscrire ses institutions dans un chantier vaste de modernisation et de développement économique souhaité.

C'est dans ce sens, que l'État a concentré ses efforts sur le secteur des entreprises et établissements publics (EEP). Ces derniers constituent des acteurs majeurs dans le modèle de croissance du Maroc compte tenu de leurs interventions multiples dans l'offre de services publics aux citoyens et aux entreprises, dans la réalisation de projets structurants pour le développement économique et social, l'aménagement du territoire, la réduction des disparités territoriales, l'ouverture à l'international et la promotion de l'investissement aussi bien public que privé dans divers secteurs d'activité.

Les EEP sont également au cœur du modèle de développement du pays, et ce, au vu de leur fort engagement en matière de gouvernance, de transparence, de responsabilité sociale et environnementale ainsi qu'en ce qui concerne la consolidation du capital immatériel du Maroc. Par ailleurs, nous assistons dernièrement à un changement radical de ces EEP en termes de modes de gestion, de la relation entre les dirigeants et divergence des choix. Dans ce contexte, la gouvernance joue un rôle fondamental permettant une contribution positive de ces EEP à l'efficacité économique et à la compétitivité du pays. Ce constat est affirmé théoriquement

La Corporate Gouvernance se propose comme artifact dictée par un cadre légal issu du droit des sociétés, et qui s'étend dans les entreprises privées, par un ensemble de pratique, et s'est retrouvé enfin dans les institutions publiques suite à l'adoption de la nouvelle gestion publique, avec des codes de bonne conduite de gouvernance instituées au niveau national et international.

En relation avec la performance, les pratiques de gouvernance contribuent significativement à l'amélioration de la performance des EEP, et surtout sur le plan organisationnel, car la transparence, la reddition des comptes, le contrôle des deniers publics, la rationalisation des dépenses, la digitalisation des procédures sont toutes des pratiques qui ne vont qu'assurer une meilleure efficacité de ces institutions et donc une meilleure atteinte des objectifs avec optimisation des ressources.

Ce papier tente donc de mettre en relief les pratiques de gouvernance et la performance organisationnelle des EEP au Maroc. Dans cette optique, la question de recherche à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante : **Dans quelle mesure les pratiques de la gouvernance contribuent-elles à l'amélioration de la performance organisationnelle des EEP au Maroc ?**

Afin de répondre à cette question, nous comptons diviser ce travail en deux parties ; une partie théorique qui va porter sur le cadre conceptuel de la gouvernance ainsi que les pratiques de la gouvernance dans un contexte de management public et plus particulièrement celui des EEP, avant d'étudier l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle de ces établissements. Et une deuxième partie qui sera une étude empirique avec une mise en perspective de certaines pratiques ayant contribué à l'amélioration de la performance des EEP.

2. Cadre conceptuel de la gouvernance :

2.1. Définition du concept de la gouvernance

Etymologiquement, le terme « gouvernance » a la même origine que « gouvernement », qui provient du verbe grec « kubernân » et du latin « gubernare », termes désignant « le pilotage d'un navire ou d'un char ». Il a été employé en ancien français comme synonyme de l'art de mieux gouverner.

Le concept de gouvernance est apparu, en premier lieu, dans le domaine privé comme une norme de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration. Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines et fait de plus en plus l'objet de recherches scientifiques et soulève plusieurs débats, ainsi qu'il est présent dans tous les discours qui se rapportent au développement. Progressivement, la gouvernance va devenir synonyme de réforme profonde de l'État, voire de sa remise en cause. la gouvernance est un concept qui vient de voir le jour dans la sphère privée. C'est pour cette raison que les premiers essais de définition de ce concept a fait paraître le concept de la gouvernance d'entreprise, ou encore la « *Corporate Gouvernance* ».

Bien que le terme « gouvernance d'entreprise » soit utilisé de façon universelle, il n'existe pas de définition stricte et définitive du concept. Il reste encore un terme polysémique, vu le nombre d'études et les avis souvent distincts.

La gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Gérard Charreaux, 1996).

Ainsi, selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) : « La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable ». (Cahier de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières, 2007, p13).

Selon l'OCDE : « Le gouvernement de l'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il

détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus ». (OCDE, 2004, p11).

Selon l'Institute of internal auditor (IIA), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « La combinaison des processus et des structures mise en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs » (L'IIA, 2009).

Au Maroc, Le code de bonnes pratiques de gouvernance a adopté la définition suivante : « Regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entité et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et avec les autres parties prenantes d'autre part, et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entité » (Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance, 2008).

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons bien constater le caractère polysémique et compliqué de la notion de la gouvernance, et qui se réfère à un ensemble de règles et de valeurs qui organisent la relation entre différents acteurs : d'une part les actionnaires et dirigeants, et d'une autre part les actionnaires avec le reste des parties prenantes, et ce afin de protéger les intérêts particuliers de chacun.

2.2. La gouvernance : Un peu d'histoire

La recherche sur l'histoire et l'évolution du concept de la gouvernance offre une vision déterminée et claire du contexte de son apparition. En effet, trois âges définissent ce que c'est la gouvernance : l'âge médiéval qui mis l'équivalence entre le gouvernement et la gouvernance, la période classique qui a fait la séparation entre la gouvernance et le gouvernement, dont la mesure ou Machiavel (1513) considère que le gouvernement comme un État monopolisant l'entière du pouvoir sur une population circonscrite sur un territoire donné. Et c'est dans la même période ... que la gouvernance est vue comme étant la façon de gouverner et manager la chose et l'action publique de manière indépendante par rapport au pouvoir.

Le terme « gouvernance » est aussi utilisé en France en moyen âge, comme étant l'art de gouverner, sauf que ce constat a fait l'objet de critique, car il confond la notion du gouvernement avec celle de gouvernance. La gouvernance est ensuite réemployée au XVIIIème siècle par les Lumières, pour illustrer l'ambition de l'association d'un gouvernement de type éclairé et le respect des intérêts et valeurs du peuple (Grangirard, 2007, Sébastien, 2006).

La gouvernance commence de nouveau à faire l'objet de plusieurs débats à partir des années 30, ou une nouvelle notion va se développer en Amérique du Nord, faisant le lien avec l'analyse des politiques publiques et définissant celle-ci comme étant un pilotage pragmatique des pouvoirs, et puis elle va commencer à prendre l'ampleur pour toucher à d'autres disciplines autres que les sciences politiques et économiques, et plus particulièrement la sociologie des organisations. Il en ressort par la suite le terme de gouvernabilité qui renvoie aux arrangements effectifs qui rendent possible le bon fonctionnement des systèmes, et plus particulièrement les systèmes de décision publique. (Moukrite Z & Guedira M, 2016).

A partir des années 80, le mot « gouvernance » va s'élargir pour prendre une dimension internationale, on parle à ce niveau de « gouvernance mondiale », et qui est employée dans le cadre des relations internationales pour décrire les règles d'une mondialisation de plus en plus structurée et bien organisée. Dans le même ordre d'idées, et dans un contexte de plus en plus mondialisé, le concept de la « bonne gouvernance » commence à circuler, et devient plus populaire entre les institutions financières internationales pour désigner les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

La Banque Mondiale est la première organisation internationale à adopter le concept de gouvernance, défini comme « la manière par laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion des

- ressources économiques et sociales d'un pays au service du développement » (Banque Mondiale, 1992, in (Sébastien, 2006).

La bonne gouvernance est aussi un mécanisme qui vise à adopter une politique de l'État minimum et soumettre au rôle régulateur du marché (Leroy, 2004, Sébastien, 2006). Entre les années 1980-1990, nous assistons à un constat très intéressant : d'une part, l'orientation des États vers une économie de plus en plus mondialisée, et la confrontation des difficultés liées aux politiques d'ajustement et de relance économique suite à l'aggravation des déficits ... publiques, et remise en cause de l'État providence et de sa capacité à régler les problèmes sociaux (Allemand, 2000).

C'est à ce niveau que la gouvernance sort de son contexte privé, pour pénétrer le champ des villes, des territoires, et de l'action publique, dans un souci de recherche d'un nouveau paradigme de gouvernement local et étatique et définit les grandes lignes des politiques et actions publiques.

En France, une succession de réformes est entreprise parallèlement au processus de décentralisation lancé par les lois de 1982, en vue de moderniser la fonction publique, de redéfinir les missions des services publics et les rapports avec les usagers. Mais ce n'est que progressivement et selon une acception différente que la notion de gouvernance sera intégrée dans l'analyse des politiques publiques. En effet, « en France, la gouvernance reste complémentaire de l'idée de gouvernement ; elle confie à l'État un rôle d'animateur ou de médiateur » (Allemand, 2000).

2.3. Fondements théoriques de la gouvernance

2.3.1. L'approche actionnariale

Cette approche trouve ses origines dans l'article de Jensen et Meckling (1976) qui a porté sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires et propriétaires, il met l'accent aussi sur les systèmes de gouvernance permettant la mise en place d'un dispositif visant à minimiser les gouts d'agence. Les autres parties prenantes (clients, fournisseurs, banque, état etc. ...) sont en effet rémunéré selon leurs coûts d'opportunités.

Dans le même sens, la théorie d'agence constitue un cadre théorique qui a assisté au concept de la gouvernance, en s'inspirant des travaux de Berle et Means (1932) qui ont réussi à expliquer cette dispersion entre la fonction de propriété et de possession et celle de gestion.

La gouvernance d'entreprise telle que traitée dans les sciences de gestion peut facilement être envisagée sous l'aspect particulier du partage de pouvoir. Il a été développé du fait de la nécessité qu'il y avait de discuter des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décisions dans les grandes sociétés américaines du début du siècle et qui opposaient les actionnaires aux dirigeants. Ainsi, la gouvernance d'entreprise a été pendant longtemps étudiée comme étant "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire " (G. Charreaux, 1997).

Cette définition nous amène à creuser de plus en plus, pour toucher d'autres aspects théoriques qui cadrent le concept de la gouvernance, du fait que la vision de Charreaux G. donne à la gouvernance un caractère disciplinaire. La théorie des coûts de transaction constitue un prolongement des théories contractuelles.

2.3.2. L'approche partenariale

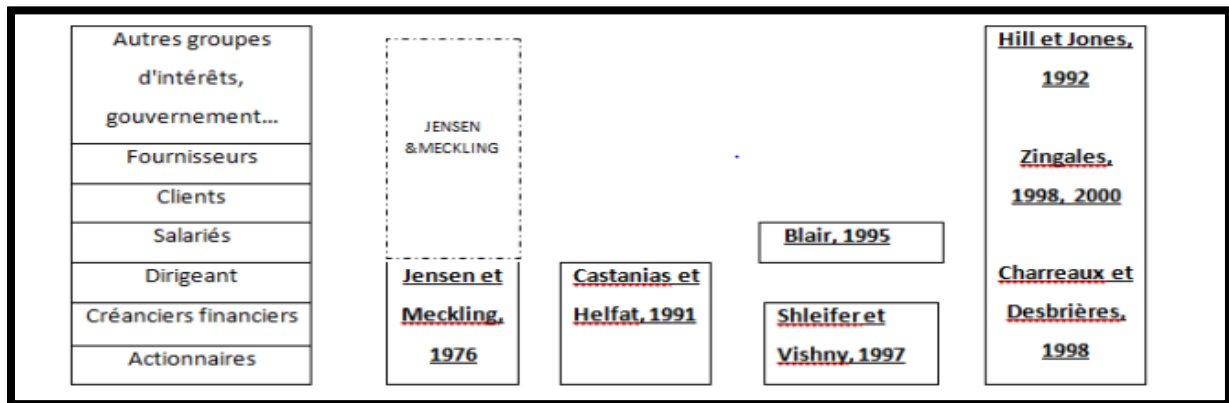
Cette approche permet de découvrir de nouvelles fondations pour la gouvernance. En effet, cette approche cherche à construire des contrats avec plusieurs parties prenantes avec des intérêts divergents ». L'entreprise est considérée comme « L'ensemble de contrats, de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties

prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité collective. (Chatelin, C., Trebucq, 2003).

Ainsi, cette approche s'inscrit dans un prolongement continu de la théorie d'agence qui essaye de dépasser la relation conflictuelle entre les dirigeants et actionnaires et intègre l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise.

La figure suivante permet de comprendre l'évolution du concept de la Gouvernance élargie de l'entreprise.

Figure 1: Concept de la gouvernance au sens élargi



Source : Chatelin, C. et Trebucq.,2003

Par ailleurs, si le système de gouvernance cherche à améliorer la performance des entreprises, celle-ci ne se mesure plus par la valeur actionnariale, mais plutôt par la contribution des différents acteurs et parties à la création et le partage de cette valeur.

3. Les pratiques de la gouvernance au cœur de la gestion des EEP

3.1. La gouvernance dans le cadre de la nouvelle gestion publique (NMP)

Le New management (NMP) est un nouveau paradigme de l'administration publique. Les échecs et les lacunes des performances du secteur public au fil du temps et les problèmes qui résident directement dans la nature et les processus de l'activité du secteur public et de l'administration publique traditionnelle. Il a été développé comme un raccourci pratique et une description synthétique de la manière de réorganiser le secteur public.

Une description globale de la manière de réorganiser les organisations du secteur public afin de rapprocher leurs méthodes de gestion des méthodes commerciales. On a tenté de remédier à la taille du gouvernement, aux bureaucraties centralisées, aux mécanismes de responsabilité inadéquats, au gaspillage et à l'inefficacité dans l'utilisation des ressources.

Le changement de paradigme de l'administration publique vers la NMP implique un déplacement des coordonnées de conception de base des organisations du secteur public qui deviennent moins distinctes du secteur privé et le degré de pouvoir discrétionnaire (notamment sur le personnel, les contrats et l'argent) dont jouissent les gestionnaires publics est accru, à mesure que les règles de procédure émanant du centre sont assouplies.

Parmi les piliers sur lesquels repose cette nouvelle gestion publique est la gouvernance publique. Selon Barman I et Touili K (2018), La gouvernance publique est « *un ensemble de stratégies et d'opérations visant, à partir du système politique et administratif, à apporter des réponses à des problèmes humains, sociaux, économique* ».

Ainsi, selon la banque africaine de développement (1999), la gouvernance publique est définie comme un processus se référant à la manière par laquelle le pouvoir est exercé dans le cadre de la gestion des affaires d'un État, et ses relation avec d'autres États »¹.

L'objectif de la gouvernance publique est de définir les moyens capable la gestion optimale de l'ensemble des ressources humains, financiers, institutionnels, et techniques d'un État afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs, sur la base de la participation et la responsabilité.

De ce constat, que la bonne gouvernance a vu le jour, comme un concept qui consiste à évaluer et apprécier l'efficacité des politiques publiques mises en place et leur capacité à rendre les actions publiques possibles et réaliser les objectifs en étudiant les moyens mise en œuvre pour les atteindre. Et afin de concrétiser cette bonne gouvernance, l'État a besoin de renforcer la modernisation de l'administration publique et renforcer la mise à niveau des outils de gestion publique.

Par ailleurs, la réussite de la bonne gouvernance publique nécessite non pas seulement l'implication de l'État, mais aussi une société civile majeure, une volonté politique et une capacité de création, de réflexion et d'innovation, une marge de manœuvre pour les citoyens dans le cadre du management participatif de la chose publique, instaure un système politique à visage humain et à vocation sociale.

3.2. La gouvernance des EEP au Maroc : Mise en place du code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP

Les pratiques de gouvernance des entreprises et de pouvoirs publics vont vers de nouvelles formes de gouvernance bien émerger. Les orientations stratégiques gouvernementales cherchent à accélérer le rythme de l'exécution des programmes d'investissements et l'amélioration des performances des entreprises publiques, tout en appliquant et consolidant d'une manière continue leur mode de gouvernance, ce qui permettra d'atteindre un renforcement de rôle de ces entreprises dans la dynamique économique et sociale.

Au cours de ces dernières années, le Maroc a fait sortir des réformes concernant la gouvernance de la gestion publique qui s'inscrivent dans un contexte vague. Un contexte dit national et international qui indique la démocratisation, la moralisation et la transparence de la gestion des entités publiques pour inciter à une compétitivité de ces entreprises et de l'environnement global. Ces réformes sont marquées aussi par le dynamisme de croissance économique pour faire face aux besoins de population qui s'accroissent avec le temps.

Avec l'arrivée de la nouvelle constitution en 2011, et en relation avec le programme gouvernemental qui a visé à définir un nouveau palier de la bonne gouvernance des EEP, et les intégrer dans le processus de développement économique et social du Pays, le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP a été publié officiellement par la circulaire du Chef de Gouvernement n° 3/2012 du 19 mars 2012.

Ce référentiel comprend une panoplie de pratiques dont l'objectif est d'améliorer les modalités d'administration et de gouvernement des entités publiques, ainsi, il apporte une nouvelle vision permettant l'amélioration continue de la performance publique.

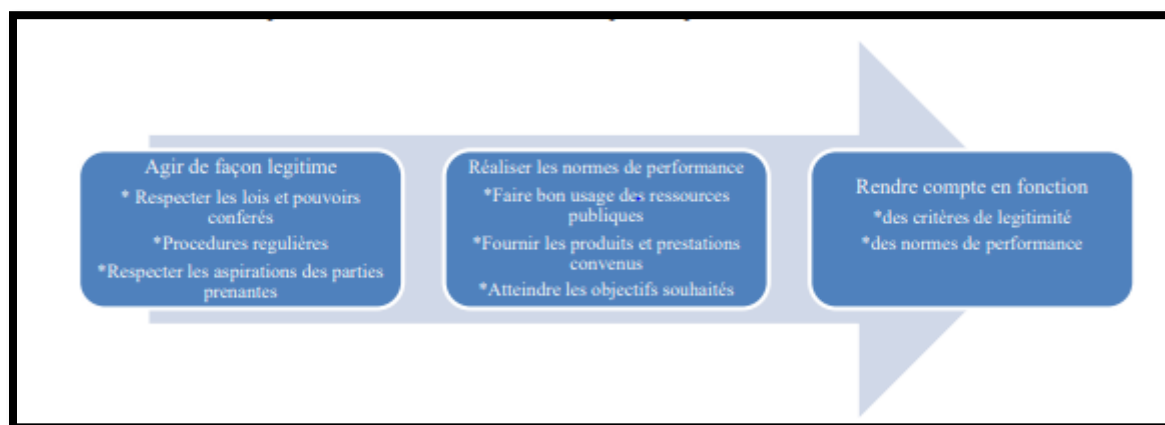
La conception du code est le fruit de collaboration de nombreux acteurs concernés (CGEM, ICPC, IMA, ...), et établis suivant les standards internationaux et assis sur les principes de la transparence, de communication et de reddition des comptes. Il comprend des recommandations, des règles et des lignes de conduite regroupées en 5 chapitres : le rôle de l'État, le rôle et des responsabilités de l'Organe de Gouvernance, les droits des actionnaires et leur traitement équitable, la transparence et la diffusion de l'information et les relations avec les parties prenantes et leur traitement équitable.

¹ Le document de politique de la BAD en matière de bonne gouvernance du 11/1999.

Dans le secteur des EEP, l'intervention de l'État est omniprésente, avec des enjeux réglementaires et économiques précis, allant du respect de la loi et procédures à la l'amélioration de la performance. Ce constat est assuré par R. Laking (2002) qui souligne que selon les principes de « bonne gouvernance », les pouvoirs publics et leurs organismes doivent :

- ✓ Agir de façon légitime ;
- ✓ Réaliser les normes de performance annoncées ;
- ✓ Rendre compte aux administrés et aux autres parties prenantes

Figure 2: Piliers de la bonne gouvernance des institutions publiques



Source : Moukita Z & Guedira M (2016)

Le même auteur avance qu'on peut distinguer entre la gouvernance interne et externe : la partie interne de la gouvernance relève du système de contrôle interne de l'organisation qui se fait au niveau le plus haut, celui du conseil de direction, or, la partie externe est assurée par les organes de l'État exécutifs et législatif.

Pour ce qui est de la gouvernance externe, le Maroc a prévu un ensemble différent des établissements chargés de la vérification de la mise en place des dispositifs de la gouvernance dans les administrations publiques ainsi qu'aux entreprises et établissements publics.

Ainsi, le cadre législatif s'est amélioré pour accompagner les missions d'audit et de contrôle de ces organes en effet, la loi doit imposer aux organismes publics de diffuser des rapports annuels sur leurs activités et leurs résultats, et notamment leurs états financiers. Les pouvoirs publics doivent aussi fixer des normes communes pour l'information sur les performances financières et non financières. Une commission de l'organe législatif (parlement) procédant dans ce cadre à l'examen des performances de ces organismes.

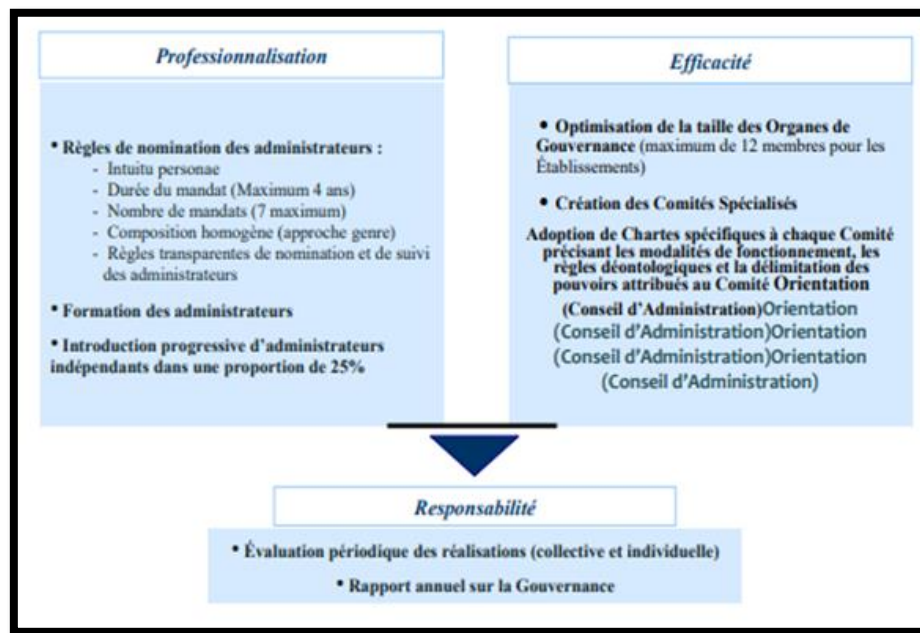
La Cour des comptes joue un rôle déterminant dans ce sens, car sa mission principale est le contrôle supérieur des finances publiques dans une perspective de garantir la bonne gouvernance, la transparence et la démocratie au sein des organes et établissements étatiques.

Il est à signaler que le contrôle exercé par la juridiction financière ne se limite pas à vérifier la régularité et la sincérité de l'information financière émise par les EEP, mais plutôt d'apprécier les résultats atteints en termes d'efficacité, d'efficience et d'éthique aussi.

À côté de ces objectifs, nous assistons à une autre finalité des Cours des comptes, celle de la transparence et un renforcement de la moralisation de la vie publique et ce dans un contexte économique et financier en quête de la performance tant à l'échelon national qu'international.

Afin donc d'assister à cette logique de transparence et de reddition des comptes, et de renforcer cette vision, Moukita Z & Guedira M (2016) avancent que le renforcement de l'organe de gouvernance est essentiel dans le sens où il nécessite la professionnalisation, l'efficacité et la responsabilité, tout en encourageant l'approche Genre lors de la nomination des membres des organes délibérants.

Figure 3: Conditions de renforcement des organes de gouvernance

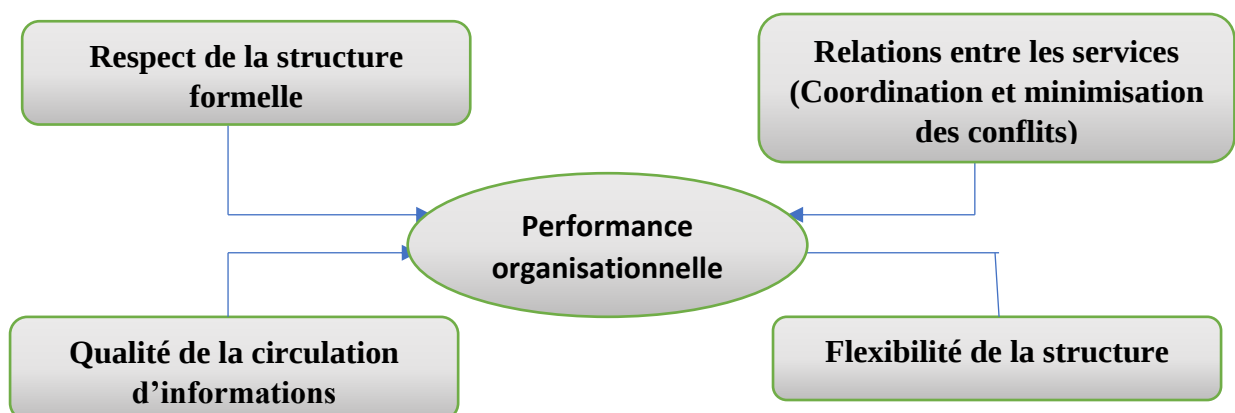


Source: Aouah O & El badaoui I (2018)

Les mêmes auteurs proposent d'autres éléments à prendre en considération pour renforcer la transparence et traiter de même pied d'égalité toutes les parties prenantes, ces éléments sont cités ci-dessous :

- Éviter toute asymétrie d'information significatives, financières et non financières, sur les EEP ;
- La digitalisation des procédures, pour un service de qualité ;
- Respect des normes de passation des marchés en tenant compte des spécificités des EEP ;
- L'élaboration et la diffusion de chartes d'éthique et de déontologie qui permettront le partage de valeurs communes et la lutte contre la fraude et la corruption.
- **Apport des pratiques de la gouvernance sur la performance organisationnelle des EEP :**

Figure 4: déterminants de la performance organisationnelle



Source : Kalika (1987)

En relation avec les pratiques de la gouvernance, adoptés par les EEP marocaines, plusieurs d'entre elles impactent significativement la performance organisationnelle. En effet, la

digitalisation des procédures est un chantier de grande envergure dans lequel s'est inscrit l'administration publique marocaine, ce qui permet aux usagers facilement et rapidement aux services publics en se connectant en ligne depuis son domicile ou depuis son lieu de travail même lorsque les administrations sont fermées, ce qui se répercute positivement sur la performance de ces institutions publiques, et plus particulièrement le secteur des EEP. La loi n°53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques, la loi n° 55.19 relatives à la simplification des procédures et des formalités administratives, la loi n° 43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques, la loi n° 61-16 portant création de l'Agence de Développement du Digital et d'autres textes spécifiques en rapport avec l'administration électronique sont toute une base juridique renforçant cette digitalisation.

La transparence et la diffusion de l'information sont fondamentales pour les EEP dans la mesure où elles renforcent leur image et leur crédibilité. L'information doit être accessible et claire permettant aux concernés la prise de décision au moment opportun. Selon Moukrite Z (2022) pour ce qui est des groupes publics, la loi 38-05 (2006)² relative aux comptes consolidés des EEP a institué une obligation d'élaboration et de présentation des comptes consolidés dans un objectif d'amélioration de l'information et de la transparence financières.

Par ailleurs, en application du principe de corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, institué par la Constitution, et conformément aux orientations du Gouvernement en matière de refonte du dispositif de contrôle et de gouvernance des EEP, le contrôle financier de ces établissements constitue une priorité qui consiste à renforcer le dispositif de gouvernance et de contrôle de ces organismes et à l'adapter aux impératifs du développement et de recherche d'efficacité et d'amélioration des performances, et surtout la performance organisationnelle.

Aussi, l'optimisation des ressources est un pilier de la gouvernance publique, et surtout sur le plan local, avec l'avènement de la déconcentration et la décentralisation administrative, avec une charte ayant vu le jour en 2018 au Maroc, les administrations publiques et les établissements et entreprises publiques, car ils disposent des ressources financières indépendantes pour assurer leur gestion en interne. Et selon Hudon et Mazouz (2014), les discours cherchant à justifier les réformes administratives partagent un socle commun construit sur trois principes directeurs globalement endossés par les réformateurs administratifs : la reddition de compte (qui se décline selon les trois grands préceptes de transparence, de responsabilité et d'imputabilité), l'optimisation des moyens et des ressources disponibles (dont la notion d'efficience agit comme porte-étendard) et la qualité des services aux citoyens (population et entreprises).

4. Méthodologie de recherche adoptée

La méthodologie de recherche est un plan d'action sur le terrain, qui permet de confronter les acquis théoriques à la réalité et permet de confirmer ou infirmer les hypothèses avancées quant à la problématique de la recherche.

4.1. Le choix du positionnement épistémologique

À cet effet, nous avons choisi d'inscrire cette recherche dans le cadre d'un positionnement positiviste. Cette posture positiviste est préconisée par Essid (2009) en avançant que les systèmes de la gouvernance peuvent être appréhendés dans plusieurs cadres épistémologiques. L'auteur souligne que lorsque l'objet de recherche existe d'une manière indépendante du chercheur, il s'inscrit dans le paradigme positiviste.

La posture épistémologique de cette recherche est hypothético-déductive. Les hypothèses sont formulées sur la base de l'analyse des champs théoriques mobilisés, et testées pour validation lors des phases empiriques. Les réflexions sur l'apport du contrôle de gestion au pilotage de la performance environnementale nous ont conduits à préciser cette position épistémologique.

² BO n° 5.404 du 16 mars 2006

Ce postulat nous a conduits à reposer sur une approche quantitative, qui reste la plus dominante en sciences de gestion. En effet, cette approche permet de quantifier les résultats, ce qui leur donne plus de sens et elle va nous aider mieux à cerner l'apport du contrôle de gestion par l'intermédiaire de ses outils à la performance environnementale des entreprises en question. L'avantage de cette approche se résume aussi dans le fait qu'elle va permettre de trouver les relations entre les variables à expliquer et les variables explicatives. Elle permet d'énumérer de nombreux cas et tend à compter des unités, à dénombrer des objets à étudier ou à décrire, à relever la fréquence d'apparition d'un phénomène (Grawitz, 1993).

4.2. Problématique, hypothèses et modèle conceptuel de recherche

Concernant la problématique, et afin de l'annoncer de manière claire et pertinente, il est indéniable de la délimiter avec un cadre général de la recherche. En effet, la problématique de recherche représente l'élaboration et la description d'un problème de recherche constaté dans la littérature (ou sur un terrain d'étude).

Pour notre cas, cette étude tente de mettre en relief les pratiques de gouvernance et la performance organisationnelle des EEP au Maroc. Dans cette optique, la question de recherche à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante : **Dans quelle mesure les pratiques de la gouvernance contribuent-elles à l'amélioration de la performance organisationnelle des Établissements publics ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé quatre hypothèses. Il est à noter que les hypothèses représentent les réponses probables quant à la problématique, celles-ci sont présentées comme suit :

H 1 : la transparence et la diffusion des informations impactent significativement la performance organisationnelle des EEP.

La transparence et la diffusion des informations sont un pilier de la bonne gouvernance des EEP, du fait qu'elle permet la responsabilisation des acteurs et elle est l'explication rationnelle de la mise en place de bons systèmes de gestion des documents administratifs, des archives, et des systèmes de réglementation financière et de contrôle.

La transparence inspire aussi sa légitimité d'après la diffusion des informations publiques, les EEP sont tenues dans ce sens de publier dans la mesure du possible et le respect de la réglementation en vigueur leurs informations financières et surtout pour les EEP ayant un caractère commercial et industriel. Cette communication financière favorise la confiance entre les usagers et ces établissements, garantit la fiabilité de l'information communiquée et renforce l'image et la crédibilité de ces EEP.

Et suivant le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, les EEP sont censés de dématérialiser les procédures, et mettre en place des sites web pour faciliter l'accès à l'information et d'informer sur la structure organisationnelle et la composition du capital ainsi sur l'organe de gouvernance de ces EEP.

H 2 : il existe une relation positive entre l'optimisation des ressources et l'amélioration de la performance organisationnelle des EEP.

La rationalisation et l'optimisation des ressources, l'imputabilité et la qualité des services publics sont depuis toujours au cœur de l'amélioration de la performance de la sphère publique, dans un contexte marqué par la montée des attentes et exigences multiples des citoyens et les entreprises face à l'État (Mazouz & Rochet, 2005).

Dans ce sens, l'optimisation des ressources se présente comme un concept qui décrit comment maximiser et maintenir la qualité et l'équité des extrants, des résultats. Elle est essentielle pour créer de l'espace budgétaire, réduire le gaspillage et maximiser l'impact.

H3 : la digitalisation des procédures impacte positivement la performance organisationnelle des EEP.

La digitalisation et l'informatisation des procédures restent au cœur de toutes les politiques publiques actuelles. En effet, le débat sur l'informatique dans l'administration remonte aux années 70 (Kraemer & al, 1978, Danziger & Andersen, 2002).

Pena Lopez, 2014 définit l'administration en ligne comme étant la mise en place des technologies de l'information et de la communication pour pouvoir intégrer les flux et développer la prestation des services publics et l'autonomie des acteurs.

Pour vial (2019), la transformation digitale est un processus qui « vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité ».

La digitalisation des procédures et processus se concrétise au niveau de l'administration publique par l'E-Gov, un concept nouveau qui vient de paraître dans les années 90, et qui consiste à mettre en ligne en faveur du public des services publics via internet ou tout autre instrument technologique pour prodiguer les services (Brown, 2005).

Ainsi, et à l'échelon international, plusieurs établissements et entités ont souligné la nécessité d'adopter la technologie dans le secteur public pour offrir des services de qualité aux usagers et d'engager ces derniers dans les processus de prise de décision. L'OCDE avance dans ce sens suite à plusieurs études menées qui voient que le recours aux moyens digitaux contribue à l'amélioration de la productivité, et maintient les bons rapports entre l'administration et les différentes parties prenantes (Ouajdouni A & Al, 2020).

H 4 : le contrôle financier impacte négativement la performance organisationnelle des EEP.

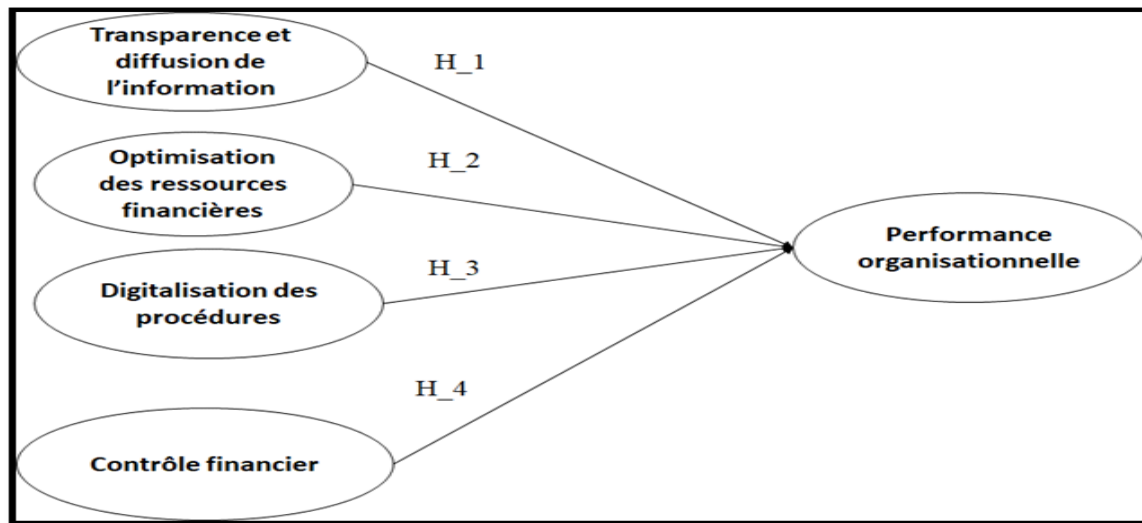
Le contrôle financier de l'état est un levier de mesure de la performance de ses organes et plus particulièrement les EEP. En effet, la mise en place des stratégies et politiques publiques nécessite la mobilisation des finances publiques intéressantes et les acteurs à tous les niveaux, ce qui implique un contrôle financier à exercer en amont et en aval.

Au Maroc, la loi 69.00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes définit le contrôle financier comme étant « *tout contrôle exercé par l'État sur les établissements publics, sociétés et entreprises visés à l'article premier (les établissements publics, sociétés d'État, filiales publiques, sociétés mixtes, entreprises concessionnaires), a priori ou a posteriori, selon leur forme juridique et les modalités de leur gestion et ce, dans les conditions prévues par la loi 69-00, ainsi que sur les organismes soumis au contrôle financier de l'État en vertu d'une loi particulière* » (Art 8 de la loi 69.00).

L'objectif du contrôle financier sur les organismes étatiques se résume dans la volonté de développer une meilleure gouvernance des EEP et moderniser leurs modes de gestion. Ce contrôle va contribuer aussi à la rationalisation des dépenses publiques, l'amélioration continue de la performance organisationnelle et la limitation des risques prévus (code marocain de BPG, p12).

Après la présentation de ces hypothèses, notre modèle conceptuel de recherche se présente comme suit :

Figure 5: Modèle conceptuel de la recherche



Source : Nous-Même

4.3. Élaboration du questionnaire et recueil des données

Le questionnaire est l'outil mobilisé pour la collecte des données de cette étude. En effet, L'élaboration du questionnaire est la phase la plus critique du processus de mise en œuvre d'une enquête par sondage. Il s'agit d'un travail qui porte à la fois sur la rédaction des questions, le choix des échelles de mesure, la structuration du formulaire et la validation de son contenu (Baumard et al., 2007). Le questionnaire est aussi un moyen pour nous afin d'observer et s'adresser à une population pour avoir des éléments de réponses à des questions posées, c'est aussi une occasion d'échanger, de partage et de provocation d'une réaction.

Les questions à poser ne viennent pas du hasard, ils sont le résultat et l'aboutissement de toute une réflexion théorique de la recherche et « un point d'arrivée d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ de l'observation empirique qui suit » (Abarello, 2003).

Afin d'administrer ce questionnaire, nous avons choisi d'opter pour deux méthodes c'est celle de la face à face par nos soins pour limiter les erreurs de remplissages et apporter des éclaircissements par rapport aux questions qui peuvent comporter une ambiguïté pour les répondant et la méthode de l'enquête en ligne via le mailing.

4.4. Traitement des données recueillies

Pour traiter ces données, nous avons choisi d'opter, suivant la nature des variables de notre modèle aux tests de régression. La régression permet d'expliquer la relation entre la variable endogène par plusieurs variables exogènes, et c'est le cas pour notre modèle ou on cherche l'explication de la performance organisationnelle des EEP par plusieurs variables à savoir la transparence et diffusion des informations, l'optimisation des ressources financières, la digitalisation des procédures, et le contrôle financier des EEP.

Pour ce faire, nous avons choisi de faire le recours au logiciel de traitement des données SPSS V22, et à travers lequel nous allons réaliser un certain nombre de tests statistiques.

5. Présentation et discussion des résultats de l'étude

Ce point s'intéresse à la présentation des résultats après analyse et traitement des données collectées. Afin de réaliser cette étude sur le plan empirique, nous avons choisi d'élaborer un questionnaire que nous avons administré environ 130 observations auprès de 40 entreprises et

établissements public de la région Souss Massa. Cependant nous avons retenu à l'analyse de donnée que 120 observations, soit un taux de réalisation 92,3%.

Le questionnaire est un outil pertinent pour pouvoir collecter les données concernant cette recherche. Le questionnaire est aussi un moyen pour nous afin d'observer et s'adresser à une population pour avoir des éléments de réponses à des questions posées, c'est aussi une occasion d'échanger, de partage et de provocation d'une réaction.

Une fois collectés, nous avons saisi les données en faisant recours au logiciel SPSS V22, Ce dernier est spécialement mis au point pour les analyses des données statistiques en sciences sociales. Il permet de saisir, gérer, analyser et traiter les données et de les présenter, selon les besoins, sous forme d'histogrammes, courbes, camemberts etc.

5.1. Test de modèle Globale

Le test du modèle conceptuel de la recherche nous donne les résultats ci-après :

Tableau 1: Test de l'ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	81,374	4	20,343	62,177	,000 ^b
Résidu	37,626	115	,327		
Total	119,000	119			

Source : Sortie de SPSS. 23

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que notre modèle est très significatif. En effet, le P value (Sig) = 0,000***. D'où, on peut donc tester nos hypothèses à partir de la méthode de la régression linéaire, objectif du paragraphe suivant.

5.2. Test des hypothèses et discussion des résultats

5.2.1. Test de la première hypothèse H.1 : Transparence et diffusion de l'information → Performance Organisationnelle

Le test de la régression linéaire de l'hypothèse H1 nous montre les résultats suivants :

Tableau 2: Test de l'hypothèse H.1

Var. indépendante	Var. dépendante	R	R-deux	T student	Régression		
					Somme des carrés	Ddl	P-value (Sig.)
Tr.Diffu.Info	Per. Org	,775	,601	13,321	71,474	1	,000

Source : nous même d'après SPSS. V22

Selon le tableau ci-dessus, nous avons un R = 0,775 ce qui signifie l'existence d'une forte relation entre les deux variables (**Transparence et diffusion de l'information & Performance Organisationnelle**). En effet, on a aussi $R^2 = 0,601$ cela veut dire que 60,10% de variance est expliquée par ce modèle. Le P-value = 0,000 ce qui estimé très significative (C'est-a-dire largement inférieur au seuil accepté de 0,05). Enfin, nous avons le T de Student = 13,321 (sa valeur absolue est largement supérieure à $\alpha = 1,96$), ce qui engendre que la variable explicative est très significative. Par conséquent, nous avons conclu d'après ces résultats que l'hypothèse **H.1 est Validée**.

Par conséquent, plus l'établissement ou l'entreprise publique est d'employer la Transparence et Diffusion de l'Information, plus elle dispose de la performance organisationnelle.

5.2.2. Test de la deuxième hypothèse H2 : Optimisation des Ressources Financières → Performance Organisationnelle

Le test de la régression linéaire de l'hypothèse H2 nous montre les résultats suivants :

Tableau 3: Test de l'hypothèse H.2

Var. indépendante	Var. dépendante	R	R-deux	T Student	Régression		
					Somme des carrés	Ddl	P-value (Sig.)
Opti.Ress. Financières	Performance Org.	,748	,559	12,234	66,541	1	,000

Source : nous même d'après SPSS

Selon les résultats affichés au tableau ci-dessus, nous avons un $R = 0,748$ ce qui montre une forte relation entre les deux variables, à savoir : Optimisation des ressources financières & Performance Organisationnelle. Nous avons aussi, le coefficient de corrélation $R^2 = 0,559$ c'est-à-dire que 55.9% de variance est expliquée par ce modèle. Puis, nous avons la valeur de P-value = 0,000 qui est nettement inférieure au seuil recommandé (soit 0,05). Finalement, le T de Student = 12,234 (soit sa valeur absolue est largement supérieure à $\alpha = 1,96$ seuil recommandé), ce qui confirme que la variable explicative est très significative. Il ressort de ces résultats que l'hypothèse **H.2 est Validée**.

Par conséquent on peut conclure que plus l'établissement ou l'entreprise publique est Optimise ces Ressources Financières, plus elle dispose Performance Organisationnelle.

5.2.3. Test de la troisième hypothèse H3 : Digitalisation des Procédures → Performance Organisationnelle

Le test de la régression linéaire de la troisième hypothèse nous montre les résultats suivants :

Tableau 4: Test de l'hypothèse H.3

Var. indépendante	Var. dépendante	R	R-deux	T student	Régression		
					Somme des carrés	Ddl	P-value (Sig.)
Digitalisation Procédures	Perf. Organ.	,756	,571	12,545	68,008	1	,000

Source : nous même d'après SPSS

Le tableau ci-dessus affiche un $R = 0,756$ ce qui montre une forte relation entre les variables (**Digitalisation des Procédures & Performance Organisationnelle**). En effet, nous avons un $R^2 = 0,571$ c'est-à-dire que 57,1% de variance est expliquée par ce modèle. Le P-value = 0,000 qui est très significatif et nettement inférieur au seuil recommandée de 0,05. Et le T de Student = 12,545 (soit largement supérieur à $\alpha = 1,96$), ce qui implique que la variable explicative est très significative. Il ressort de ces résultats que l'hypothèse **H.3 est Validée**.

On peut ainsi conclure que plus l'établissement ou l'entreprise publique est employé la digitalisation des procédures, plus elle dispose de la performance organisationnelle.

5.2.4. Test de la quatrième hypothèse H4 : Contrôle Financier → Performance Organisationnelle

Le test de la régression linéaire de la quatrième hypothèse nous montre les résultats suivants :

Tableau 5: Test de l'hypothèse H.4

Var. indépendante	Var. dépendante	R	R-deux	T student	Régression		
					Somme des carrés	Ddl	P-value (Sig.)
Contrôle Financier	Performance Org.	,797	,635	14,315	75,517	1	,000

Source : nous même d'après SPSS

D'après le résultat présenter dans le tableau ci-dessus, affiche un $R = 0,797$ ce qui montre une forte relation entre les variables. $R^2 = 0,635$ c'est-à-dire que 63,5% de variance est expliquée par ce modèle. Le P-value = 0,000 qui est nettement inférieur au seuil accepté de 0,05. Et le T de Student = 14,315 (soit supérieure à $\alpha = 1,96$), ce qui implique que la variable explicative est très significative. Il ressort de ces résultats que l'hypothèse **H.4 est Validée**.

On conclut donc que plus l'établissement ou l'entreprise publique est fait le contrôle financier, plus elle dispose de la performance organisationnelle.

6. Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le secteur des entreprises et établissements publics (EEP) joue un rôle très important dans le développement économique et social de notre pays. Son implication dans la conception et la mise en place des stratégies et politiques publiques, lui impose de renforcer ses pratiques en matière de gouvernance en vue d'améliorer leur performance. Ainsi, et d'après les résultats de notre travail, à côté de la revue de littérature mobilisée, nous avons pu découvrir plusieurs aspects et pratiques émanant de la bonne gouvernance publique, comme le contrôle financier assuré par les organes de gouvernance et de contrôle étatiques et qui permet de contrôler la capacité du secteur des EEP à atteindre ses objectifs tout en optimisant les ressources mises à sa disposition.

Dans le même ordre d'idées, l'optimisation des ressources se pose comme l'une des pratiques de gouvernance les plus répandues au sein des EEP, permettant une meilleure rationalisation des dépenses publiques et ayant un impact plus que significatif sur la maîtrise des finances publiques de l'état.

Ainsi, l'accès à l'information est un signe de transparence entre les usagers et les administrations, la mise ne place d'un arsenal juridique solide et l'évolution des esprits contribue à l'instauration d'une culture organisationnelle dans les EEP qui repose sur la Transparence et la diffusion de l'information à tous les niveaux.

À ces pratiques s'ajoutent, la digitalisation des procédures et démarches administratives, la transformation digitale au public est devenue une nécessité face au nouveau contexte mondial ayant tendance à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC).

Dans la pratique, nous sommes arrivés à la conclusion qu'un organisme ou une entreprise publique est d'autant plus performant qu'il utilise la transparence et la diffusion de l'information, qu'il optimise les ressources financières, qu'il numérise les procédures et qu'il effectue un contrôle financier.

En définitive, ce travail est un départ pour d'autres travaux scientifiques dans le domaine de la gouvernance publique, et qui pourront porter avec des études exploratoires et d'autres confirmatoires sur d'autres pratiques de gouvernance et qui impactent très positivement la performance des organisations publiques, à l'égard des entreprises et établissements publics (EEP).

Références :

- (1). Banque africaine de développement (1999), Rapport de la POLITIQUE DU GROUPE DE LA BANQUE EN MATIÈRE DE BONNE GOUVERNANCE, DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS CENTRALES
- (2). BANQUE MONDIALE (1989) L'Afrique subsaharienne. De la crise à une croissance durable. Washington DC.
- (3). Barman I, Touili K, (2018), la gouvernance publique un levier de promotion de l'entrepreneuriat au Maroc, Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion, N°1.
- (4). Berle, A. and Means, G. (1932) The Modern Corporation and Private Property. Commerce Clearing House, New York.
- (5). Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 61-65.
- (6). BROWN G. (1952), "Brand Loyalty Fact or Fiction", in Bozzo C. Merunka D. et Moulins J.L. (2005), Peu de consommateurs fidèles habitent au paradis, 5ème Congrès Trends, Janvier, Venise.
- (7). Cahier de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières, 2007, Le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise, Cahier de l'Académie, p 13.
- (8). Chatelin C, Trebucq S. (2004), Emergence des normes de gouvernance : une analyse critique du cas français. Normes et Mondialisation, May, France.
- (9). Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP,
- (10). Danziger, J.N & Andersen, K.V (2002), The impact of information Technology in Public Administration : An analysis of Empirical Research from the « Golden Age » of Transformation. International Journal of Public Administration (25)5, pp.591-627.
- (11). G. Charreaux, (1997), "Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits", p 421, Editions Economica, , 540 pages.
- (12). Gavrea, C., Ilies, L. and Stegorean, R. (2011) Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6, 285-300.
- (13). Grangirard A., 2007. De la gestion intégrée comme doctrine à l'intégration comme défi de gestion. Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris, 285 p.
- (14). Grawitz M, 1993. Méthodes des sciences sociales, Revue Droit et société, P 588.
- (15). Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3, 305-360.
- (16). Kraemer, K. L., et al. (1978). Local Government and Information Technology in the United States. Paris: OECD Informatics Studies.
- (17). Létourneau A (2009), LES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE : Pluralité de discours et enjeux éthiques, La revue en sciences de l'environnement, Hors Série 6, décembre 2009.
- (18). Illemand S., 2000. Gouvernance : le pouvoir partagé. Sciences Humaines, Mensuel n°101 (DOSSIER WEB > la gouvernance : du slogan à la réalité).
- (19). Mazouz B (2014), Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique, Dans Gestion et management public 2014/4 (Volume 3 / n°2), pages 7 à 22.

- (20). Mazouz B. et Rochet C. (2005). « De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises », *Télescope*, vol. 12, n° 3, p. 69-85.
- (21). MAZOUZ, B., 2014, *La stratégie des organisations de l'État*, Les Presses de l'Université du Québec, Québec.
- (22). Moukrite Z & Guedira M, 2016, *Les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc : contexte et évolutions*, *Revue Economie, gestion et société*, N° Juin 2016, ISSN: 2458-6250.
- (23). MOUKITE, Z. 2022. *Management et Gouvernance dans le secteur des entreprises publiques marocaines - Entre recherche de performance et reddition des comptes*. *Revue Internationale du Chercheur* . 3, 3 (Sep. 2022).
- (24). Omar A, EL BADAOUI I (2018) « les pratiques de gouvernance et la performance des établissements et entreprises publiques : proposition d'un modèle théorique, REMFO, 2018, pp. 1 - 23.
- (25). ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, LES ÉDITIONS DE L'OCDE, ISBN 92-64-01598-1 – no 53532 2004.
- (26). Ouajdouni A & Al, (2020), *Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux*, *European Scientific Journal* July 2020 edition Vol.16, No.19 ISSN: 1857-7881.
- (27). Sébastien L., 2006. *Humains et non-humains en pourparlers: l'Acteur en 4 Dimensions*. Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de St Etienne et Université Jean Monnet de St Etienne, Saint-Etienne, 422 p.
- (28). The Institute of Internal Auditor 2009. "International Professional Practices Framework (IPPF)".
- (29). Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation : A review and a research agenda*, *The journal of strategic Information Systems*, 28 (2), p.118-144.