

Les instruments de gestion au service d'une implémentation opérationnelle et effective d'une bonne gouvernance publique

Management instruments in the service of an operational and effective implementation of a good public governance

GUECHATI Mohammed

Docteur en sciences économiques et de gestion

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Oujda

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

Université Mohammed Premier -Maroc

BELHASSANI Meryem

Docteur en sciences économiques et de gestion

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Meknès

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches Economiques, Econométriques et

Managériales(LIREEM)

Université Mohammed Premier - Maroc

ELAKRY El Kébir

PES

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Oujda

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

Université Mohammed Premier -Maroc

Date de soumission :29/08/2025

Date d'acceptation : 11/10/2025

Pour citer cet article :

GUECHATI. M, BELHASSANI. M, ELAKRY. E, (2025) «Les instruments de gestion au service d'une implémentation opérationnelle et effective d'une bonne gouvernance publique», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3» pp : 443- 473.

Résumé

La question de la bonne gouvernance publique a suscité de nombreuses discussions et a attiré les chercheurs de différents domaines, tels que les sciences sociales, les sciences politiques, les sciences juridiques ainsi que les institutions internationales comme la Banque Mondiale et le FMI...

La grande nécessité de disposer d'une bonne gouvernance publique est devenue inéluctable. Aujourd'hui, on cherche les moyens et les outils nous permettant de l'atteindre et de l'améliorer. Ce qui est démontré par l'ensemble des guides de la bonne gouvernance publiés ces dernières décennies.

Dans ce qui suit, nous essayons de présenter diverses définitions de la gouvernance telles qu'elles sont proposées par des chercheurs et des organisations et institutions internationales. Ensuite, nous exposons divers outils et instruments issues des sciences de gestion de nature à contribuer à assurer l'amélioration de la gouvernance, atteindre une bonne gouvernance et assurer sa bonne opérationnalisation.

Mots clés : bonne gouvernance publique ; sciences de gestion ; instruments de gestion ; management public ; secteur public.

Abstract

The issue of good public governance has sparked numerous discussions and attracted researchers from different fields, such as social sciences, political sciences, legal sciences... as well as international institutions such as the World Bank and the IMF...

The clear reality of having good public governance has become inescapable. Today, we are looking for the means and tools that enable us to achieve and improve it. The proof is all the guides to good governance published in the recent decades.

In the following, we attempt to present various definitions of governance, as proposed by researchers and international organizations and institutions. Then, we present various tools and instruments from management sciences that contribute to ensure the improvement of governance, in order to achieve good governance and ensure its proper operationalization

Keywords : good public governance ; management sciences ; management instruments ; public management ; public sector.

Introduction

La notion de la gouvernance est désormais très souvent utilisée dans le langage des conseils d'administration et des directions générales, mais sa signification peut parfois être floue.

Généralement, la gouvernance fait référence aux processus et aux structures élaborées pour soutenir l'organisation dans la réalisation de ses objectifs. Ces dispositifs ne sont pas seulement basés sur les risques qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs d'une organisation, mais sont également influencés par les actions qu'elle entreprend pour contrôler les risques identifiés et repérer ceux qui lui sont encore inconnus (IFACI, 2018).

Il est clair que le développement d'un pays est intimement lié à l'amélioration de ses institutions de gouvernance publique et à la facilitation du fonctionnement de ces institutions interconnectées (Charreaux 2004). C'est pourquoi la gouvernance revêt une utilité capitale, ce qui justifie la grande importance qui lui est accordée.

Le terme « gouvernance » est dérivé du verbe grec « kubernân », qui se traduit par « diriger un navire ou un char ». Jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, ce mot, employé par Platon, était employé en français comme équivalent de « gouvernement » avant d'être repris dans le sens anglais de « gouvernement » dans les années 80.

Dans le monde anglo-saxon, deux nouvelles conceptions de la notion de gouvernance ont émergé, où la gouvernance publique a été différenciée de la gouvernance d'entreprise. Dans le domaine privé, le concept de gouvernance a fait son apparition pour la première fois en tant que cadre de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration, leur permettant ainsi de se protéger contre les actionnaires. Par conséquent, le concept de gouvernance s'est étendu pour englober de multiples domaines.

Effectivement, de nouvelles notions et approches de gouvernance ont émergé, telles que « gouvernance d'entreprise », « gouvernance publique » et « gouvernance environnementale », « gouvernance territoriale », « gouvernance urbaine », « gouvernance mondiale » et « e-gouvernance »... La difficulté de donner une définition unique de la gouvernance découle de cette diversité.

La notion de la bonne gouvernance est venue en parallèle avec de nouvelle doctrine telle que le NPM dans le secteur public qui a donné lieu à l'apparition de notions nouvelles comme la pertinence, l'efficacité et l'efficience (Darine B, 2013).

Selon Michel Foucault, les "procédures techniques" et "l'instrumentation" sont considérées comme des activités essentielles dans "l'art de gouverner". D'après lui, se focaliser sur l'analyse de l'instrumentation dans le domaine de la gouvernamentalité permet de mieux appréhender les

différentes façons dont l'action publique tente de guider les relations entre la société politique (par le biais de l'exécutif administratif) et la société civile (par le biais de ses sujets administrés), ainsi qu'entre les sujets eux-mêmes. Le problème politique de la "population" est posé pour la première fois par la gouvernamentalité moderne, en tant que l'objet de la gestion politique globale de la vie des individus (Lascoumes & Le Galès 2004).

Le NMP en utilisant la théorie du « Public choice » intègre la notion de l'efficacité économique dans la gestion des affaires publiques, et favorise les instruments de gouvernance.

Il est évident que la « bonne » gouvernance publique est un élément essentiel pour réussir tout programme de développement. Cependant, cela soulève de nombreuses questions, notamment sur la possibilité de la faire appliquer dans des pays en développement et sur la possibilité de suivre les plans sur le LT.

Les questions auxquelles nous essayons d'apporter des éléments de réponse dans ce travail sont les suivantes : **Existe-t-il un lien entre les instruments de gestion et la gouvernance publique ? Dans quelle mesure les instruments de gestion contribuent-ils à l'amélioration de la gouvernance publique ?**

En termes de méthodologie, cet article est présenté sous forme d'une étude de la portée (scoping review) à travers la réalisation d'une synthèse concise des caractéristiques afférentes à la gouvernance publique. Cet article présente dans un premier temps une revue de littérature en matière de définitions faites de la gouvernance publique tout en visant à clarifier ce concept dans la littérature et identifier les caractéristiques et facteurs clés liés à la gouvernance publique. Dans un second temps, nous présentons des définitions relatives à différents instruments de gestion afin de mettre en exergue le lien qui existe entre les apports desdits instruments de gestion et les caractéristiques de la gouvernance publique. Ainsi, nous démontrons dans quelle mesure les instruments de gestion permettent de développer la performance enregistrée par la gouvernance publique et contribuent aux renforcements de ses caractéristiques et à la promotion de ses principes.

Dans cet article, nous présentons dans un premier lieu différentes définitions de la gouvernance. Ces définitions sont tirées des rapports d'organismes nationaux et publications des ONG, banques internationales ... Ainsi que des publications d'auteurs et articles scientifiques des chercheurs.

L'objectif est de faire un ratissage permettant d'amasser un ensemble de définitions de la gouvernance publique afin d'en ressortir un ensemble de caractéristiques. Dans un second lieu, nous présentons un ensemble de définitions des pratiques managériales afin de les analyser dans

le but d'en ressortir les aspects et les avantages qu'elles offrent. L'objectif final est de déterminer dans quelle mesure ces apports identifiés permettent de renforcer les caractéristiques de la gouvernance publique et par voie de conséquence contribuer à son renforcement et améliorer sa performance ?

Ainsi, nous essayons de contribuer à notre tour aux tentatives de démonstration du lien étroit existant entre les instruments de gestion et la consécration des principes de la bonne gouvernance publique.

1. La notion de la gouvernance publique

La plupart des organisations internationales et des agences bilatérales se sont dotées de leur propre définition de la gouvernance. Certaines ont adopté une stratégie et une politique bien spécifiques (PNUD, Banque asiatique de développement), d'autres se sont limitées à définir ce concept.

1.1. Définition selon La Banque Mondiale

La Banque Mondiale propose une définition large de cette notion. Elle définit la gouvernance publique comme étant un arsenal de traditions et d'institutions permettant d'exercer le pouvoir dans un pays avec pour objectif ultime le bien de tous (Banque Mondiale, 1992). Cette définition est importante dans le sens où elle lie l'exercice du pouvoir à la recherche du bien commun. Cette idée du bien commun, de l'intérêt général, est donc, dans ce cadre, au cœur de la définition de la gouvernance.

La Banque Mondiale évalue la bonne gouvernance en se référant aux aspects suivants (Banque Mondiale, 1992) :

- **Gestion du secteur public** : Il s'agit de la dimension la plus facilement reconnaissable des activités de la Banque Mondiale eu égard à la gouvernance. Le langage de la gestion du secteur public est surtout technique. Il change la structure organisationnelle d'un service sectoriel pour tenir compte de nouveaux objectifs, fait mieux fonctionner les budgets, aiguise les objectifs de la fonction publique et soumet les administrateurs des entreprises publiques à des contrats de performance.
- **Responsabilité** : Les gouvernements et leurs fonctionnaires doivent être comptables de leurs actions.
- **Cadre juridique pour le développement** : Il convient d'instaurer des systèmes juridiques adéquats assurant la stabilité et la prévisibilité, éléments essentiels pour la création d'un environnement économique dans lequel les risques d'entreprise peuvent être évalués rationnellement.

- **Transparence et information** : Les thèmes de la transparence et de l'information sont omniprésents dans la bonne gouvernance et renforcent la responsabilité. L'accès à l'information par les divers protagonistes du marché est primordial pour une économie concurrentielle.

1.2. Définition selon le PNUD

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) définit la gouvernance publique comme étant l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux (UN-ORHLSS, PNUD, 2005).

Le PNUD accorde à la gouvernance trois dimensions : une dimension économique, une dimension politique et une dimension administrative. La gouvernance économique recouvre les processus de prise de décisions qui ont une incidence sur les activités économiques du pays et ses relations économiques avec les autres pays. La gouvernance politique est le processus de prise de décisions concernant l'élaboration des politiques. La gouvernance administrative est le système de mise en œuvre des politiques.

Selon le PNUD, la bonne gouvernance se caractérise par les principales caractéristiques suivantes (UN-ORHLSS, PNUD, 2005) :

- **La participation** : Tous les hommes et toutes les femmes devraient avoir voix au chapitre en matière de prise de décisions, directement ou par l'intermédiaire d'institutions légitimes qui représentent leurs intérêts. Une participation aussi large est fondée sur la liberté d'association et de parole, ainsi que sur les capacités nécessaires pour participer de façon constructive à la prise de décisions
- **Primauté du droit** : Les cadres juridiques devraient être équitables et les textes juridiques appliqués de façon impartiale, en particulier les lois relatives aux droits de l'homme.
- **Transparence** : La transparence est fondée sur la libre circulation de l'information. Les personnes concernées peuvent directement avoir accès aux processus et aux institutions et l'information accessible est suffisante pour comprendre et assurer le suivi des questions.
- **Capacité d'ajustement** : Les institutions et les processus doivent viser à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.
- **Orientation du consensus** : La bonne gouvernance joue un rôle d'intermédiaire entre des intérêts différents afin d'aboutir à un large consensus sur ce qui sert le mieux les intérêts du groupe et, le cas échéant, sur les politiques et les procédures.

- Équité : Tous les hommes et toutes les femmes ont la possibilité d'améliorer ou de maintenir leurs conditions de vie.
- Efficacité et efficience : Les processus et les institutions donnent des résultats en fonction des besoins, tout en utilisant au mieux les ressources.
- Responsabilité : Les décideurs au niveau du gouvernement, du secteur privé et des organisations de la société civile rendent des comptes au public, ainsi qu'aux parties prenantes institutionnelles. Cette responsabilité diffère en fonction de l'organisation et selon que la décision est intérieure ou extérieure à l'organisation.
- Vision stratégique : Les dirigeants et le public ont une vaste perspective à long terme de la bonne gouvernance et du développement humain, ainsi qu'une idée de ce qui est nécessaire à un tel développement. Par ailleurs, ils comprennent dans toute leur complexité les données historiques, culturelles et sociales dans lesquelles s'inscrit cette perspective.

1.3. Définition selon la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD)

La BERD est principalement concernée par les aspects politiques et économiques de la gouvernance publique. En particulier, les aspects politiques couvrent la démocratie multipartite, le pluralisme et les questions reliées aux droits humains (El Hijri, 2009).

1.4. Définition selon l'Union européenne

L'Union européenne, quant à elle offre une définition adaptée au contexte de développement européen, mais qui offre un certain potentiel de généralisation de son utilisation. Ainsi, pour cette institution : « La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence » (Union européenne, 2001).

Une attention particulière est portée aux droits humains et libertés fondamentales, à la reconnaissance et à l'application des principes démocratiques, et à la consolidation de la primauté du droit et du bon gouvernement.

1.5. Définition selon la Banque africaine de développement (BAD)

La BAD définit la gouvernance comme étant la manière dont le pouvoir est exercé eu égard à la gestion des affaires publiques d'un pays (BAD, 1999).

Selon la BAD, la bonne gouvernance se caractérise par les principales caractéristiques suivantes:

- **Responsabilité** : Les élus et les organisations ayant un mandat public doivent rendre compte des actions spécifiques au public dont ils dérivent leur autorité. Dans un sens restreint, la responsabilité a trait à la capacité de rendre compte de l'affectation, de l'utilisation et du contrôle des biens publics conformément à des normes juridiques agréées. Dans un sens plus large, il s'agit de l'élaboration et de l'application effective de règles de gouvernance sociale.
- **Transparence** : La politique du gouvernement doit être connue de tous et l'administration doit agir de façon à ce qu'on ait confiance dans ses intentions.
- **Lutte contre la corruption** : Il convient d'apporter une aide pour lutter contre l'abus des fonctions officielles à des fins privées.
- **Participation** : Les parties prenantes doivent influencer sur la prise publique de décisions et participer à la gestion des ressources et des institutions qui affectent leur vie mettant ainsi un frein au pouvoir public. Ce processus se déroule à divers niveaux : à celui de la base et à ceux de l'administration locale, régionale et centrale, moyennant des formes souples et décentralisées de gouvernement.
- **Réformes juridiques et judiciaires**. Il convient de créer un système juridique et judiciaire favorable à la gouvernance et au développement dans lequel les lois sont claires et appliquées uniformément par un système judiciaire objectif et indépendant.

1.6. Définition selon la Banque Asiatique de Développement

La Banque Asiatique de Développement définit la gouvernance comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement (Banque Asiatique de Développement, 1995).

Selon la Banque Asiatique de Développement, la bonne gouvernance se caractérise par les principales caractéristiques suivantes :

- **Responsabilité** : Les fonctionnaires doivent être garants du comportement des autorités publiques et réceptifs à l'entité dont leur autorité découle. L'obligation redditionnelle des institutions du secteur public est facilitée par l'évaluation de leur performance économique. Les domaines d'action spécifiques suggérés sont le renforcement de la capacité gouvernementale par le biais par exemple de la gestion et de la réforme des entreprises publiques, de la gestion des finances publiques et de la réforme de la fonction publique.
- **Participation** : Les structures étatiques doivent être suffisamment souples pour offrir aux bénéficiaires et à d'autres personnes touchées la possibilité d'améliorer la conception et

la mise en œuvre des programmes et projets publics. Les domaines d'action spécifiques sont le développement des processus participatifs par le biais par exemple de la participation des bénéficiaires, l'interface secteur public/privé, la décentralisation/autonomisation de l'administration locale et la coopération avec les organisations non gouvernementales (ONG).

- **Prévisibilité** : Il convient de disposer de lois et règles qui réglementent la société et qui sont appliquées équitablement et régulièrement. Pour qu'il y ait prévisibilité, l'État et ses institutions subsidiaires doivent, comme le font les entreprises privées et les particuliers, se plier au système juridique et en être garants. Le domaine d'action spécifique pourrait être la mise en place de cadres juridiques prévisibles pour le développement du secteur privé.
- **Transparence** : Le grand public doit avoir accès à l'information et les règles et prescriptions doivent être claires. L'accès en temps utile à des informations sur l'économie est crucial pour la prise de décisions par le secteur privé et peut également servir à mettre un frein à la corruption.

1.7. Définitions selon des chercheurs

Nous présentons ci-après, quelques définitions de la gouvernance formulées par des chercheurs. Dans son ouvrage de référence pour les sciences économiques, Beitone définit la gouvernance comme l'ensemble des transactions par lesquelles des règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées (Beitone et al, 2007).

Hermet dans son ouvrage de référence pour la science politique définit la gouvernance comme étant l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés aussi bien formels qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle (Hermet, 1998).

La gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, l'exécution des programmes et projets particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de l'efficacité, de la responsabilité et de la cohérence (Union européenne, Commission des communautés européennes, 2001).

Quant à Defarges, la gouvernance marque l'émergence de nouveaux modes d'administration des sociétés et des relations internationales. Elle implique des négociations permanentes, sur un pied d'égalité, entre les grands acteurs du système : États, organisations, entreprises... Avec la gouvernance, le champ social devient un terrain de jeu. Le pouvoir ou l'autorité – au lieu de dicter d'en haut ses priorités – se contente de réguler, d'arbitrer. Le but de la collectivité ou de

la société n'est plus quelque grand dessein transcendant, mais le libre épanouissement des activités de tous (Defarges M., 2003).

Pour Pitseys, la gouvernance évoque le plus souvent une définition plus flexible de l'exercice du pouvoir, reposant sur une plus grande ouverture du processus de décision, sa décentralisation, la mise en présence simultanée de plusieurs statuts d'acteurs. Touchant à la fois à la direction d'entreprise, au contrôle de l'administration, à la mise sur pied de budgets participatifs ou à la consultation publique urbaine, la gouvernance recouvre aujourd'hui les types d'organisation et les intuitions politiques les plus divers, superposés aux formes plus traditionnelles d'action publique (Pitseys, 2010).

Définir la gouvernance revient la plupart du temps à s'engager dans un inventaire à la Prévert désignant par exemple « toutes les activités des agents ou de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, qui contribuent par des efforts ciblés à orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie » (Paquet, 2000).

La gouvernance semble ne traduire aucune sorte de paradigme unifié, sinon une technique de guidance caractérisée par la grande diversité de ses techniques et de ses acteurs (Juillet, 2001). La gouvernance ne se définit pas à partir du type de procédure qu'elle mobilise mais par sa capacité à former une décision. Par exemple, « que la sécurité des citoyens soit assurée et le respect de la loi garanti (État de droit) ; que les organismes publics gèrent de façon correcte et équitable les deniers publics (bonne administration) ; que les dirigeants rendent compte de leurs actions (responsabilité et imputabilité) ; que l'information soit disponible et accessible à tous » (Chevallier, 2001).

La gouvernance désigne, de manière plus spécifique, une technique de gestion sociale (Caillot, 1993).

La gouvernance désigne une technique de gestion sociale reposant sur la création d'une relation de confiance entre les différents partenaires du processus de décision politique. Cette relation de confiance doit faciliter la coopération entre les acteurs, simplifier leurs transactions, et rendre plus disponibles l'accès aux connaissances et expériences des autres acteurs. Elle permet dès lors de produire une norme plus efficace, mais aussi plus effective puisque les acteurs y consentiraient plus facilement.

Plus le droit est à la fois contesté et sollicité en tant que moyen de régulation politique et de structuration sociale, « plus s'accroît aussi la charge de légitimation que doit supporter la genèse démocratique du droit » (Habermas, 1997).

La gouvernance publique est également définie comme étant un mode de gestion des affaires publiques visant l'amélioration des conditions de vie des citoyens à travers la mise en place efficace et efficiente des politiques publiques. Ainsi, ce mode de gestion se doit d'être performant permettant une bonne formulation et prise de décision en s'imprégnant des principes de la bonne gestion de la chose publique, de la rationalité dans la réalisation des choix, et de la prévention contre les risques (Guechati M et al, 2024).

2. Instruments de gestion issus des pratiques managériales au service de la bonne gouvernance :

Dans ce qui suit, nous essayons de lister une panoplie d'instruments de gestion, à titre indicatif et non définitif, permettant l'opérationnalisation de la bonne gouvernance et facilitant l'atteinte de ses résultats :

2.1. Définition de l'audit interne

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui offre ses conseils pour les améliorer, et contribue à générer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IFACI, 2000).

Selon COSO, trois missions sont associées à l'audit interne : audit opérationnel, audit financier et enfin audit de la stratégie.

L'objectif de l'**audit opérationnel** est de garantir l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites établies. En raison de son champ d'attribution, il incombe à l'auditeur interne de mener une analyse méthodique des activités et des processus d'une entité afin d'évaluer l'organisation et ses résultats, de repérer les pratiques considérées comme non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

Concernant la mission d'**audit financier**, son objectif est de garantir la fiabilité des données financières et de préserver les biens matériels, humains et financiers. Il incombe à l'auditeur interne (en collaboration avec les auditeurs externes) de garantir la fiabilité des procédures de contrôle interne comptable. Il n'est pas question ici d'une mission de certification des comptes. Quant à la mission d'**audit de la stratégie**, l'auditeur identifie les risques liés aux objectifs et aux principales orientations stratégiques établies par l'organisation, puis apprécie la conformité

et la cohérence globale entre ce qui a été dit et ce qui est fait afin d'évaluer la performance des réalisations.

En outre, Renard (2006) associe quatre niveaux correspondant aux âges de l'audit interne : l'audit de conformité ou de régularité, l'audit d'efficacité, l'audit de management, l'audit de stratégie.

Ainsi, l'**audit de conformité ou de régularité** « consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information... En bref, il compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est ».

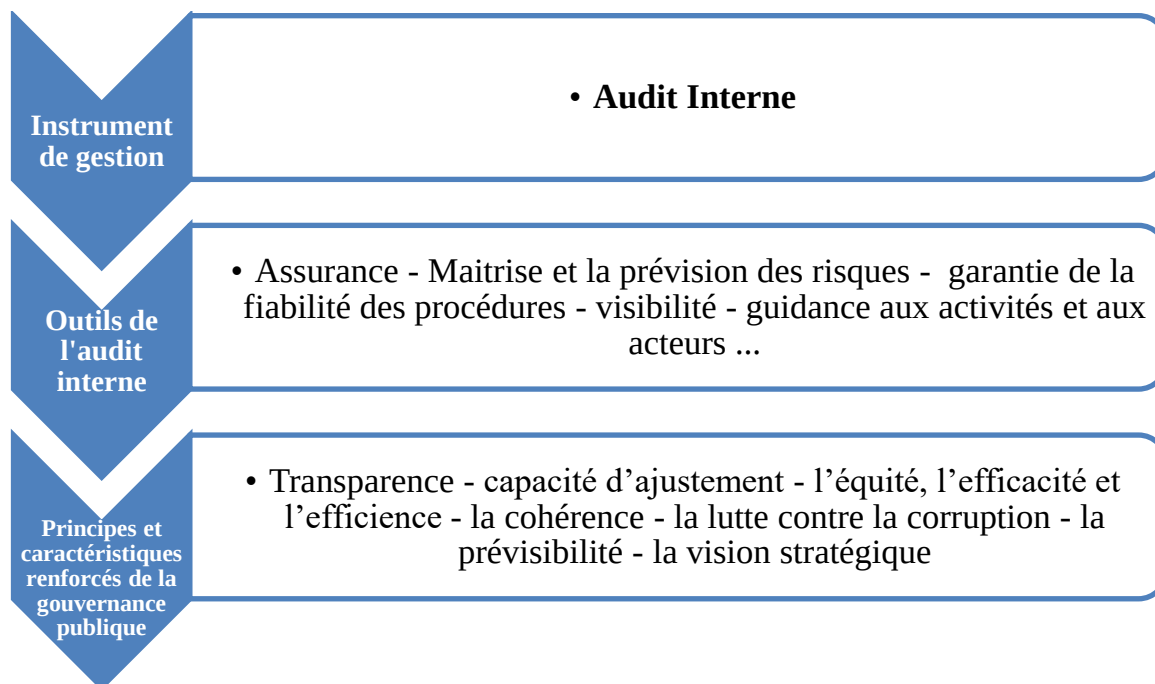
Quant à l'**audit d'efficacité** il ne se limite plus à vérifier si les lois et les règlements, les normes sont respectés. Il est primordial qu'il veille à ce que les procédures mises en œuvre respectent le référentiel, mais surtout qu'elles permettent d'atteindre les objectifs préalablement établis par l'organisation.

Pour sa part, l'**audit de management**, il consiste pour l'auditeur interne à « observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences... » (Renard, 2006). L'audit de management est souvent assimilé à l'audit de la stratégie (Naaima, 2004).

L'IIA considère que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. L'audit interne donne avec objectivité une **assurance**, des conseils et des points de vue sur **l'efficacité et l'efficience** des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance (IFACI, 2018).

Ainsi, l'audit interne contribue, à travers ses outils à savoir l'assurance qu'il apporte, la **maitrise** et la **prévision des risques**, la **garantie de la fiabilité des procédures**, à apporter plus de **visibilité** et de **guidance aux activités et aux acteurs** qui les exercent, contribue au renforcement de la **transparence**, la **capacité d'ajustement**, **l'équité**, **l'efficacité et l'efficience**, la **cohérence**, la **lutte contre la corruption**, la **prévisibilité**, la **vision stratégique**, tous principes et caractéristiques intrinsèque de la bonne gouvernance publique.

Schéma n° 1 : L'audit interne au service de la gouvernance publique



Source : Elaboré par nos soins

2.2. Contrôle :

Il n'existe aucun audit interne efficace, et plus généralement, il n'existe aucun audit sans dispositifs de contrôle interne, et vice versa. L'un complète l'autre.

2.2.1. Contrôle interne :

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. (Définition du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, reprise par l'Autorité des Marchés financiers, 2007).

Le **contrôle interne** peut être défini également comme étant un processus intègre mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation. Il est dédié au traitement des risques afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs (Nicolas Berland, Yves De Rongé, 2019).

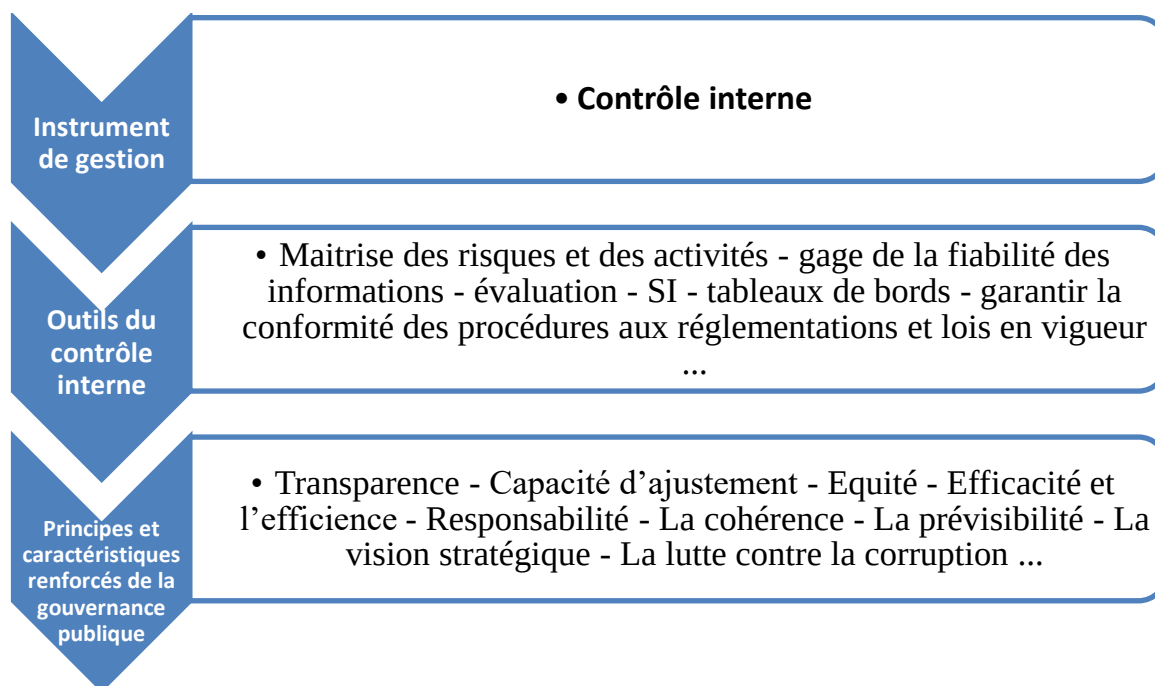
Le référentiel du COSO I, distingue trois types d'objectifs de contrôle interne :

- objectifs opérationnels : qui s'articulent autour de la mise en œuvre et l'optimisation des opérations : la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité du patrimoine, l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles. Ceci repose principalement sur les principes d'efficacité (Une opération est efficace si elle permet d'atteindre l'objectif fixé) et d'efficience (concerne l'optimisation du rapport entre inputs consommés et outputs obtenus) ;
- objectifs de fiabilité des informations financières ;
- objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

À ces trois objectifs de contrôle interne, le COSO II (traduction IFACI/ Price Waterhouse Coopers Landwell, 2005), dans une approche plus globale de management des risques, assigne au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les objectifs stratégiques, les objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations qui incluent des objectifs de performance et de rentabilité, les objectifs de fiabilité des informations financières et non financières, externes et internes, enfin les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Ainsi, la réalisation d'un contrôle interne efficace dépend de la mise en place d'un processus qui permet **d'évaluer**, de **réguler** et **d'optimiser les dépenses** (toujours en fonction des résultats), **d'évaluer les risques** et les résultats enregistrés tout en déterminant leur niveau de **conformité aux objectifs attendus**, et enfin **d'évaluer la conformité des procédures aux réglementations et aux lois en vigueur**. Le contrôle interne joue un rôle crucial dans la promotion d'une gouvernance efficace (tant au niveau public que privé). Il permet, à travers ses outils de **maitrise des risques et des activités**, d'**évaluation**, de **gage de la fiabilité** des informations, de **promouvoir les aspects de la gouvernance** à savoir la **transparence**, la **capacité d'ajustement**, l'**équité**, l'**efficacité** et l'**efficience**, la **responsabilité**, la **cohérence**, la **prévisibilité**, la **vision stratégique** et la **lutte contre la corruption**.

Schéma n° 2 : Le contrôle interne au service de la bonne gouvernance



Source : Elaboré par nos soins

2.2.2. Contrôle de gestion :

Anthony (1965) définit le contrôle de gestion en tant que « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». (Anthony R. N, 1965, p 17).

En 1988 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies». (Anthony R. N, 1988).

En effet, Henry Bouquin considère le contrôle de gestion comme étant la maille qui assure la cohérence entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel représentant ainsi un gage de l'adéquation entre la stratégie et le quotidien. (H. Bouquin, 1986).

On conclut donc que le contrôle de gestion se préoccupe de savoir si le fonctionnement de l'organisation dans laquelle il est implanté va de pair avec les objectifs fixés. En assurant la cohérence entre les horizons stratégique et opérationnel, le contrôleur de gestion met en place des objectifs bien déterminés que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant de :

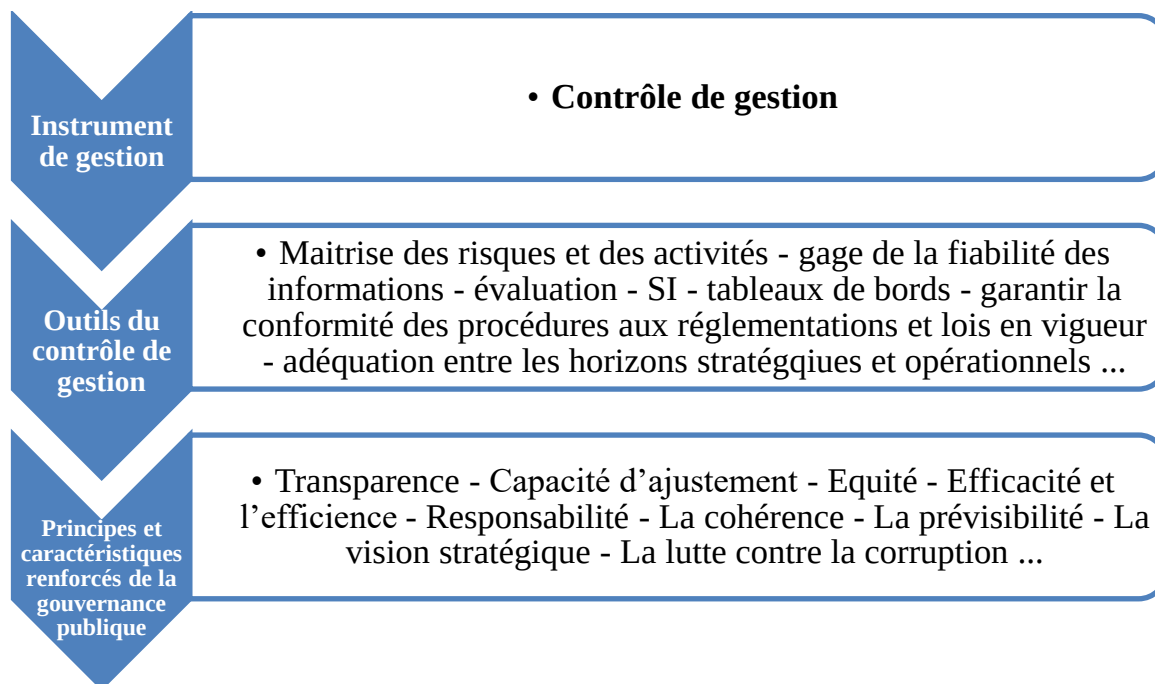
- La mise en œuvre des stratégies définies, c'est à dire l'appréciation des réalisations par rapport aux objectifs
- L'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Retenons que dans le cadre d'un système de contrôle de gestion, on s'intéresse à apprécier la conformité du fonctionnement d'une organisation par rapport aux objectifs, attentes ou en général des référentiels préalablement fixés. L'objectif est de proposer des mesures d'amélioration ou de maîtrise du fonctionnement pour un meilleur alignement sur les objectifs et la stratégie de l'entité concernée.

En faisant appel à la définition de l'IFACI de la gouvernance : la gouvernance désigne tout simplement les processus et les structures conçus pour aider l'organisation à réaliser ses objectifs (IFACI, 2018), on peut dire que le contrôle de gestion est l'un des outils les plus adaptés pour atteindre une bonne gouvernance publique et améliorer son niveau.

Les outils du contrôle de gestion sont des mécanismes d'une bonne gouvernance publique. Ils apparaissent comme les meilleurs outils pour maîtriser le risque de dysfonctionnement et mieux gérer les deniers publics tout en garantissant le respect des lois et réglementations applicables (H. Elmouaddine et all, 2022). Ainsi, ces outils permettent d'améliorer **l'efficacité et l'efficience**, d'assurer une bonne **adéquation entre l'horizon stratégique** (stratégies et politiques publiques) **et l'horizon opérationnel** (programmes et projets). Le contrôle de gestion permet également de renforcer la **transparence**, la **capacité d'ajustement**, **l'équité**, la **responsabilité**, la **vision stratégique**, la **cohérence**, la **prévisibilité** et la **lutte contre la corruption**.

Schéma n° 2 : Le contrôle de gestion au service de la gouvernance publique



Source : Elaboré par nos soins

2.3. L'inspection :

L'inspection consiste à examiner la conception d'un produit, d'un service, d'un processus ou d'une usine, et déterminer leur conformité à des exigences spécifiques, ou, sur la base d'un jugement professionnel, aux exigences générales.

Il convient de souligner que l'inspection des processus englobe le personnel, les installations, la technologie et la méthodologie.

Quant au « produit », ce terme renvoie également vers les concepts de conception de « produit », « service », « processus » ou « usine », comme souligné dans la clause 2.1 de la norme ISO/IEC 17020 (Norme ISO/IEC 17020:2012).

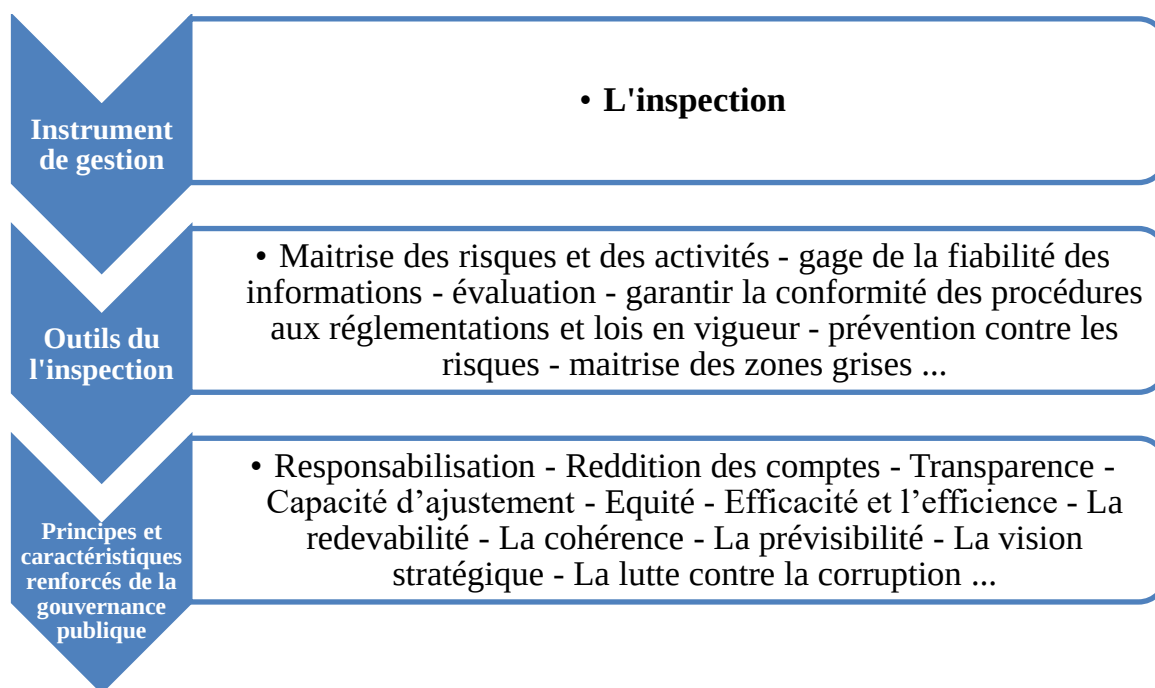
L'inspection en tant qu'investigation à caractère proactif a pour objet de déceler les "zones/domaines vulnérables" où une activité à caractère frauduleux a des chances de se reproduire. Le but est d'en évaluer les risques encourus afin de les gérer et/ou si nécessaire de les éliminer.

Les Panels d'inspection sont contemporains de l'émergence de la notion de bonne gouvernance dans le discours sur le développement. La bonne gouvernance est alors comprise comme « la

manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement » (Banque mondiale, 1991).

En matière de bonne gouvernance, les Panels d'inspection apparaissent comme des passerelles institutionnelles donnant des contours stimulants à la responsabilisation (Boisson De Chazournes, Laurence, 2015). Grace à ses outils de **prévention contre les risques** et de **maitrise des zones grises**, et en liant **moyens et outils** mis à disposition avec d'une part **l'usage** qui en est fait et d'autre part la **personne** à laquelle incombe la réalisation des tâches inspectées, l'inspection permet de promouvoir les principes de la gouvernance publique à savoir en premier lieu **la responsabilisation et la reddition des comptes**, la **transparence**, **l'équité**, **l'efficacité** et **l'efficience** et la **lutte contre la corruption**.

Schéma n° 3 : L'inspection au service de la gouvernance publique



Source : Elaboré par nos soins

2.4. Le suivi :

Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations afin de déterminer dans quelle mesure la réalisation d'un projet, d'un programme ou d'une politique a été bien implémentée par rapport aux résultats escomptés.

Le suivi a pour objectif de communiquer régulièrement aux gestionnaires et aux principales parties prenantes des informations et des indicateurs proactifs relatifs aux avancées réalisées ou non réalisées, afin de pouvoir se situer par rapport à l'atteinte des objectifs escomptés.

Il s'agit généralement de collecter et d'analyser des données sur les processus de mise en œuvre, les stratégies et les résultats, tout en **recommandant des mesures correctives**. (Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants Rouges, 2021).

Le suivi permet une auto-évaluation continue en fournissant des données pour générer des informations et idées via des processus de suivi formels et informels.

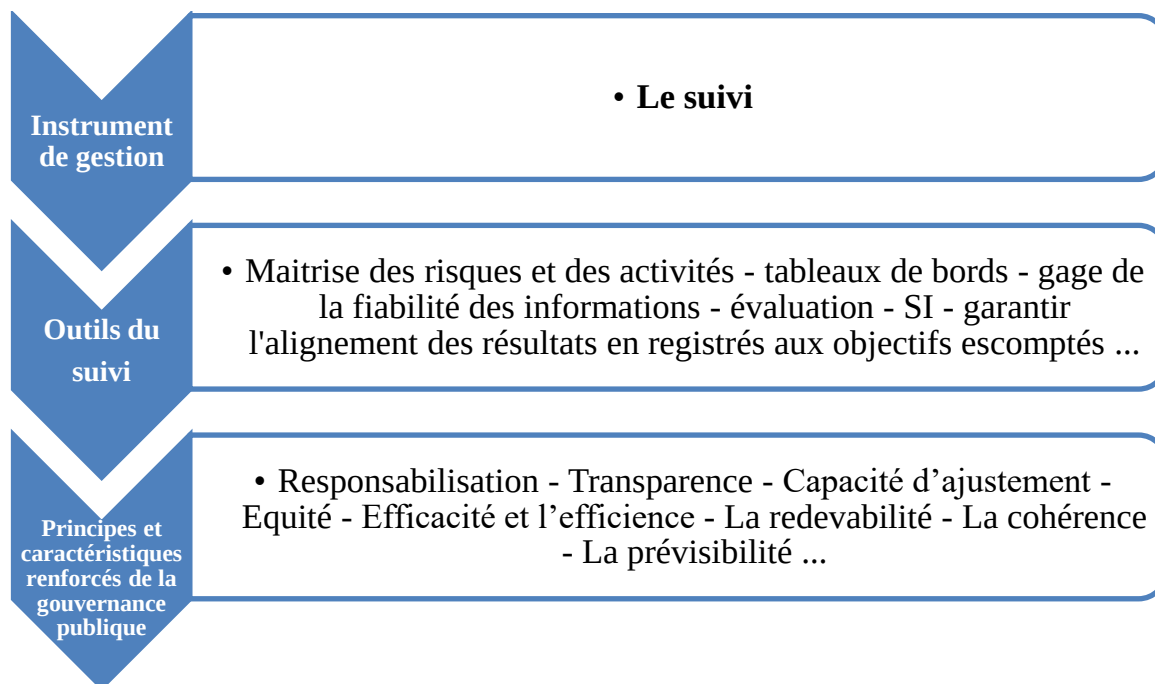
Le suivi formel consiste à recueillir des informations sur des indicateurs spécifiques d'une part, et à fournir des réponses pour les questions relatives à la performance d'autre part.

Le suivi informel consiste à évaluer et à partager les impressions (signaux faibles) provenant des discussions avec les parties prenantes et des observations sur le terrain.

Le suivi se concentre sur la collecte régulière d'informations et la vérification fréquente des progrès réalisés à court terme, accompagnée d'une analyse des implications pour le projet (IFAD, 2002).

Ces définitions du suivi mettent l'accent sur les finalités (objectifs), le diagnostic - état des lieux (actuel) et la détection des évolutions (changements opérés par rapport à la situation initiale). Cette partie met en exergue un travail d'évaluation continu de la situation actuelle en comparaison avec les objectifs escomptés (considérées ici comme des référentiels). Le but est de déceler les écarts qui existent entre les résultats obtenus et les objectifs préfixés, et le cas échéant, prendre les mesures correctives à entreprendre pour réduire les écarts décelés. Autrement dit, le suivi est une forme d'auto-évaluations fréquentes et continues dans le temps qui vient pour contribuer à la **maitrise des risques** et d'offrir une **assurance** quant à la réalisation des objectifs escomptés. A travers ces outils présentés, le suivi contribue au renforcement de la gouvernance publique et ses caractéristiques à savoir **la transparence**, la **capacité d'ajustement**, **l'équité**, la **redevabilité**, **l'efficacité** et **l'efficience la responsabilité**, constituant ainsi un gage quant à la réalisation des projets, programmes et politiques publiques. Ce qui fait du suivi un instrument très important au service de la bonne gouvernance publique (et privée).

Schéma n° 4 : Le suivi au service de la gouvernance publique



Source : Elaboré par nos soins

2.5. Le budget :

Pour Philippe LORINO « Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique. » (Ph. Lorino, 1997, p 01).

Dans son ouvrage « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise » M. GERVAIS définit le budget comme étant «Un plan à court terme chiffré, comportant affectation des ressources et assignation des responsabilités. » (M Gervais, 1991, p 274).

Quant à LEO SHADONNET, il définit le budget comme suit : « faire un budget c'est établir une prévision de fait probable qui va intervenir au cours d'une période déterminée. C'est aussi l'état prévisionnel destiné à constater d'une part, l'origine des ressources et d'autre part l'emploi de ses ressources. » (K. KABONGO, 2006-2007).

Pour YVES BERNARD et JEAN-CLAUDE COLLI : « le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de forces

contraignantes, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité.» (BERNAR Y et COLLI JC, 1996, p 246).

Selon les définitions précitées, on peut dire donc que le budget représente le bilan prévisionnel annuel des recettes et des dépenses d'une entité. Ainsi, la budgétisation donne à une organisation une idée claire sur les coûts et la faisabilité des politiques, programmes et projets publics, offrant ainsi une **meilleure visibilité** et par voie de conséquence **une bonne vision/alignement stratégique**, une base pour **l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience**, ce qui permet de s'inscrire dans le cadre d'une bonne gouvernance publique.

2.6. La veille :

La définition officielle fournie par l'AFNOR est la suivante : la veille est une « *activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* ». (Définition de l'AFNOR).

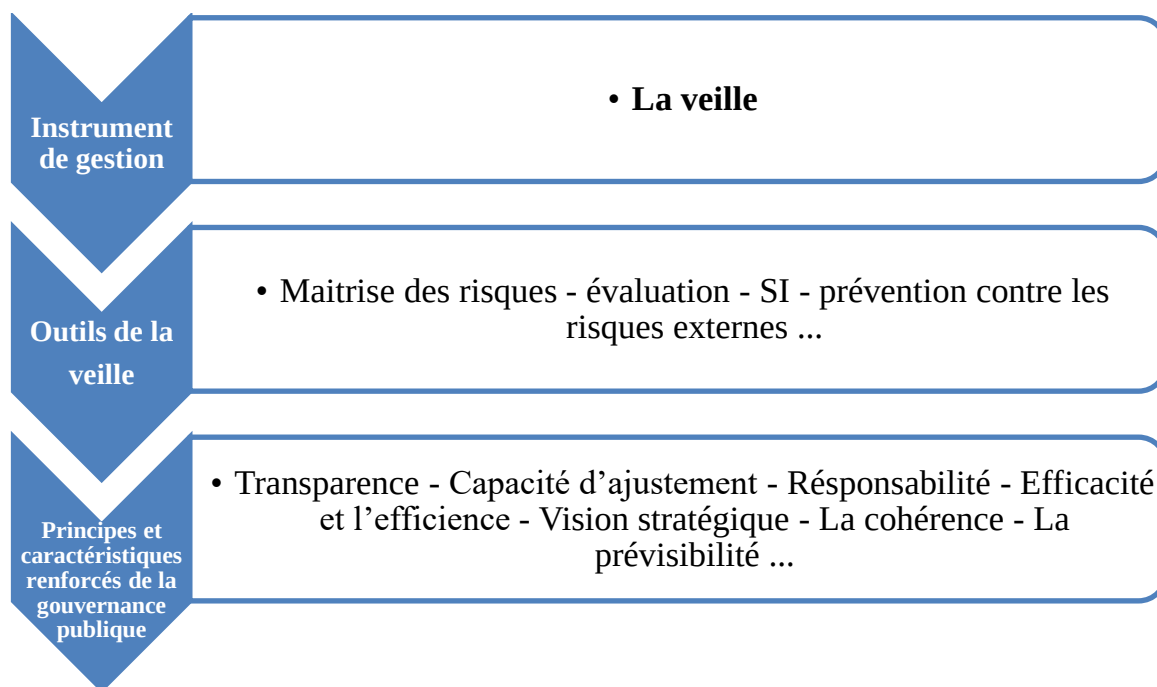
La veille est défini également par l'ADBS en tant qu'un « *dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc.* » (Définition de l'ADBS).

La prestation de veille est définie aussi comme étant un « *processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée* » (ADBS, SCIP, SYNAPI. 2001).

Ces définitions mettent l'accent sur les finalités (objectifs), la surveillance de l'environnement (diagnostic-état des lieux-état actuel) et la détection des évolutions (changements opérés sur la situation initiale). Cette partie met en exergue un travail d'évaluation continu de la situation actuelle en comparaison avec les situations précédentes (considérées ici comme des référentiels de l'évaluation). Le but est de déceler les changements sur la base desquels un travail de prévision et d'anticipation des évolutions est réalisé, et par voie de conséquence, des mesures à entreprendre sont formulées en fonction des éléments et risques décelés. Autrement dit, la veille est un système qui vient pour contribuer à l'identification des risques essentiellement externes à l'organisation pour l'aider à les maîtriser comme elle contribue à l'identification des opportunités à saisir. A travers ce processus, la veille à travers ses outils **d'évaluation**, de

maitrise et de **prévention contre les risques externes**, permet de **renforcer la transparence**, la **capacité d'ajustement**, la **responsabilité**, la **vision stratégique**, la **cohérence** et la **prévisibilité**, principes et caractéristiques fondamentales de la gouvernance publique. Ce qui contribue directement à l'amélioration du niveau de la bonne gouvernance de l'organisation concernée.

Schéma n° 5 : La veille au service de la gouvernance publique



Source : Elaboré par nos soins

2.7. Evaluation

L'évaluation est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre. Nous présentons dans ce qui suit différentes définitions managériales de l'évaluation.

Stuffelbeam définit l'évaluation comme étant est le processus pour décrire, obtenir et fournir de l'information pour juger des alternatives à la décision (Stuffelbeam 1973, p.129).

Pour Scriven l'évaluation est ce qu'elle est, la détermination du mérite ou de la valeur, et ce à quoi elle sert est une tout autre question (Scriven, 1980, p.7).

Quant à Patton, l'évaluation de programme est la collecte systématique de données au sujet des activités, des caractéristiques et des effets des programmes, afin de porter des jugements sur ces derniers, d'améliorer leur efficacité et/ou d'être en mesure de prendre des décisions plus éclairées au sujet des programmes futurs (Patton, 1997, p.23).

Ketele à son tour définit l'évaluation en tant que processus qui consiste à recueillir un ensemble d'informations pertinentes, valides et fiables, puis à examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères choisis adéquatement en vue de fonder la prise de décision (Ketele, 1993, p.68).

Maurice Chastrette définit l'évaluation comme étant un processus qui consiste à porter un jugement sur le résultat d'une mesure, puis donner une signification à ce résultat par rapport à un cadre de référence, un critère, une échelle de valeur. Tout ceci s'effectue dans le but de prendre une décision (J-M. De Ketele, M. Chastrette, D. Cros, P. Mettelin et J. Thomas, 2007). Pour la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants rouges, l'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'évaluation détermine la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'incorporer les enseignements tirés dans le processus de prise de décision (Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants rouges, 2021).

L'évaluation, dans son sens le plus large, signifie simplement évaluer ou juger la valeur ou le mérite de quelque chose. En pratique (gestion de projet), cela signifie que les réalisateurs (d'un projet M&E) ont besoin d'une attitude de questionnement pour une évaluation continue.

Les événements d'évaluation sont souvent plus périodiques et posent des questions fondamentales sur l'avancement général et la direction d'un projet. Le processus d'auto-évaluation se combine bien avec l'évaluation externe (IFAD, 2002).

L'évaluation a fait l'objet de plusieurs travaux, traitée par différents auteurs, chacun d'entre eux mettant en exergue une composante particulière de l'évaluation (Mathison, 2005). Elle est considérée comme étant le socle de différentes pratiques managériales telles que celles traitées ci-dessus (Guechati .M, et al., 2023).

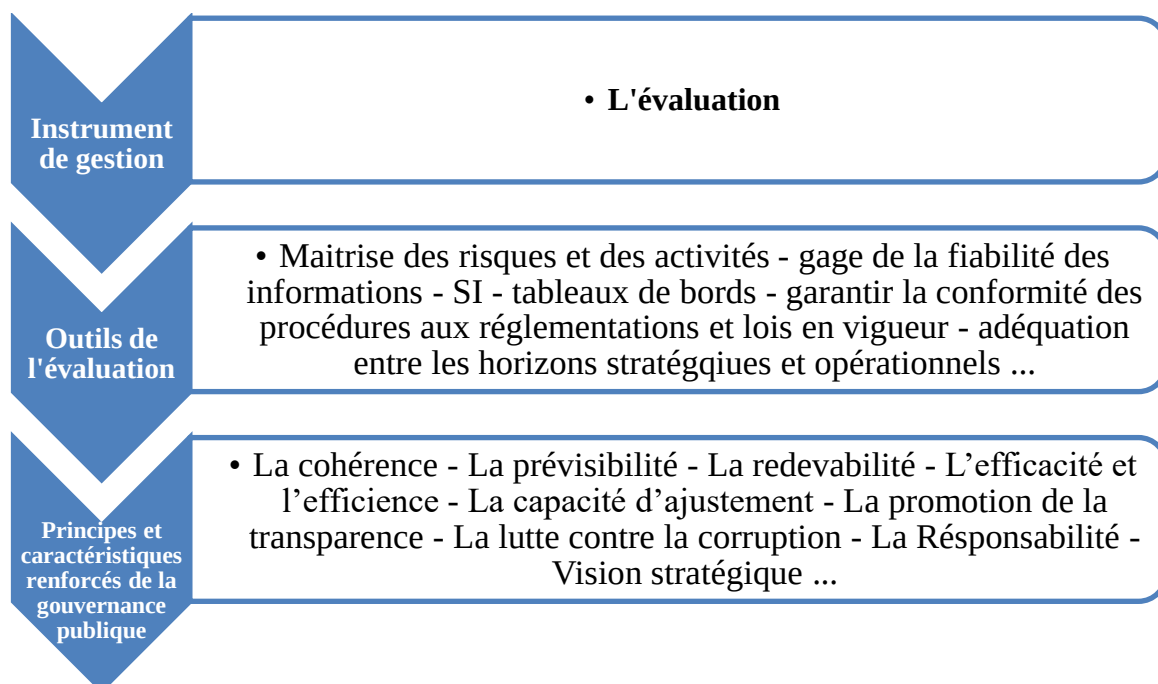
Au-delà de la diversité des définitions de l'évaluation, on note une convergence sur ses différentes caractéristiques : C'est une opération ou un processus qui consiste à construire un jugement, résultant d'un examen du degré d'adéquation de l'objet évalué et ce par rapport à un référentiel bien défini.

Elle représente la base sur laquelle des efforts et travaux d'analyse sont réalisés. Ces derniers sont appelés « analyse des écarts » dans les systèmes classiques de contrôle de gestion, comme ils sont regroupés sous l'expression « analyse de la perturbation » dans l'évaluation de politique. (P. Gibert, 2003, p8). L'évaluation permet ainsi de mener à bien plusieurs pratiques

managériales telles que celles présentées ci-dessus, en plus de constituer en elle-même un outil managérial au service de la promotion d'une bonne gouvernance publique à travers **la maîtrise des risques**, de **prévention contre les fraudes**, de la **redevabilité**, **d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience**, de la **capacité d'ajustement**, de la **promotion de la transparence et de la lutte contre la corruption**.

C'est ainsi qu'elle constitue un instrument de bonne gouvernance offrant des enseignements utiles permettant d'argumenter, fonder et prendre une décision.

Schéma n° 5 : L'évaluation au service de la gouvernance publique



Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

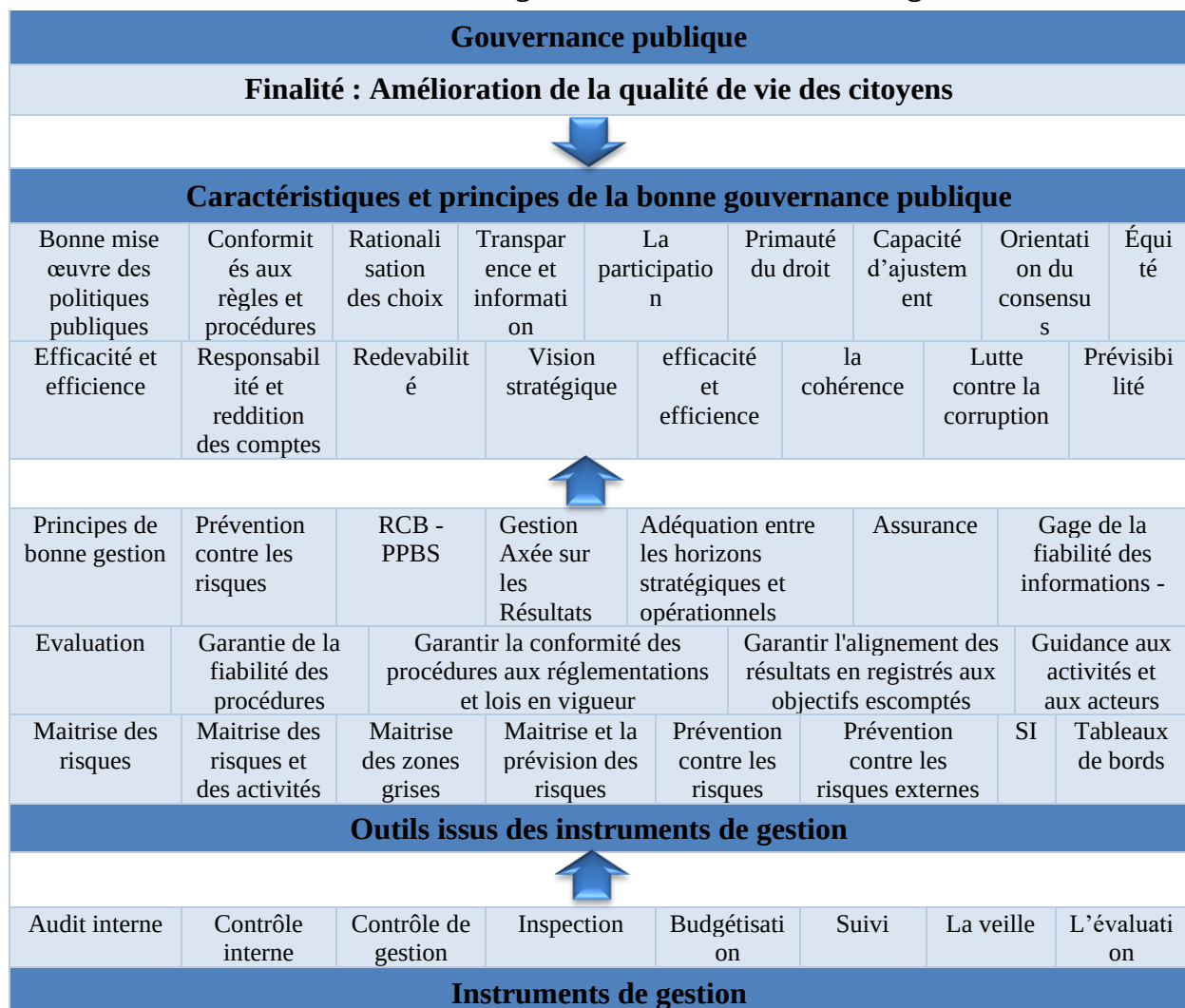
Les administrations publiques ont présenté pendant longtemps des dysfonctionnements flagrants marquant leurs systèmes de gestion. Elles sont jugées peu efficaces suite à leur nature organisationnelle et à la finalité de leur institution, ou encore, en raison d'une bureaucratie excessive, lourde, coûteuse, non innovante, et d'une hiérarchie trop concentrée. Ce qui a conduit à de profondes turbulences (Albouy & Obeid, 2009).

Par conséquent, la gouvernance publique a fait couler beaucoup d'encre comme elle a attiré beaucoup d'attention quant à son amélioration afin de pallier aux contraintes qui entravent son bon fonctionnement et ce à travers des réformes provenant de la gestion publique, également connue sous le nom de « nouvelle gestion publique » ou encore « Nouveau Management Public », de l'anglais « New Public Management » (NPM).

Le NPM a suscité une discussion théorique concernant sa pertinence pour les organisations publiques. La relation positive entre les contributions du NPM (avec ses pratiques et ses outils) et l'amélioration de la gouvernance des établissements du secteur public a été validée sur le plan théorique (BELARAJ. A, OUKASSI. M, 2020).

Dans ce travail, nous présentons différentes définitions qui mettent en exergue les différents angles d'analyse de la problématique relative à la bonne gouvernance. Par la suite, nous présentons différentes pratiques managériales issues du NPM et nous expliquons dans quelle mesure elles constituent un levier de l'amélioration de la gouvernance publique et des instruments de consécration de la bonne gouvernance et de ses principes. Ces pratiques présentées ci-dessus, à titre indicatif, sont l'audit, le contrôle, l'inspection, la budgétisation, le suivi, la veille et l'évaluation.

Schéma n° 6 : Instruments de gestion au service de la bonne gouvernance



Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

Le rôle crucial que joue l'audit interne en matière de gouvernance est incontestable. Il est clairement validé par l'IIA qui avance que l'audit interne, à travers l'assurance objective qu'il offre, ses conseils et points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques et de contrôle interne, contribue à l'amélioration de la gouvernance (IFACI, 2018). Le contrôle interne joue un rôle crucial dans la promotion d'une gouvernance efficace du moment qu'il permet d'évaluer, de réguler et d'optimiser les dépenses en fonction des résultats et des objectifs escomptés, d'évaluer les risques pour prendre les mesures nécessaires pour y pallier, apprécier les résultats enregistrés par rapport aux objectifs attendus, et enfin d'évaluer la conformité des procédures aux réglementations et aux lois en vigueur.

Quant au contrôle de gestion, il se présente comme l'un des meilleurs mécanismes de maîtrise au profit d'une bonne gouvernance. Il contribue à la maîtrise des processus mis en place et supporte l'organisation pour atteindre ses objectifs à travers ses outils permettant de créer une cohérence et harmonie entre les différents horizons (stratégique, fonctionnel et opérationnel) en minimisant le risque de dysfonctionnement, tout en garantissant le respect des lois et réglementations applicables et la bonne gestion des deniers publics.

La budgétisation permet de fixer les moyens et les ressources prévisionnels sans lesquels le projet, le programme ou bien la politique en question ne pourra voir le jour.

Quant à l'institutionnalisation de l'inspection, elle apparaît comme un outil managérial au service de la gouvernance, garant du respect des référentiels et gage de l'application de ses principes notamment les principes de responsabilisation et de reddition des comptes.

La pratique de l'évaluation est une pratique omniprésente dans différentes pratiques et processus d'amélioration de la bonne gouvernance permettant d'argumenter, fonder et prendre une décision efficace et efficiente par le biais des enseignements tirés à travers l'analyse des écarts.

Le suivi, considéré comme étant des travaux d'évaluation périodiques et continus dans le temps, contribue à son tour à l'amélioration de la gouvernance en apportant une assurance quant à la réalisation des programmes publics en permettant de déceler les écarts, rectifier le tir si nécessaire en prenant les mesures correctives contribuant ainsi à la maîtrise de risques et à l'atteinte des objectifs escomptés.

A l'instar du suivi, la veille est une pratique économique cruciale pour se prémunir contre les risques externes, et par voie de conséquences permet une meilleure maîtrise des risques et fléaux susceptibles de perturber le cours normal de mise en œuvre des programmes et politiques publiques.

Ce travail peut être complété par une étude empirique permettant, dans des contextes bien définis (administrations publiques, Entreprises et établissements publics ...) de valider et de mesurer l'impact réel des instruments de gestion sur la promotion d'une bonne gouvernance publique.

BIBLIOGRAPHIE

ADBS, Association des professionnels de l'information et de la documentation, (2023), « Vocabulaire de la documentation » : http://www.adbs.fr/veille-19022.htm?RH=OUTILS_VOC. Consulté le 29/07/2023.

ADBS, SCIP, SYNAPI, (2001), « Intelligence économique. Prestations de veille : spécifications et exigences contractuelles minimales ».

Afnor, (1998), « Norme expérimentale française XP X 50-53 »

Albouy, M., & Obeid, H., (2007) « L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises », Finance Contrôle Stratégie Volume 10, n°1

Anthony R. N., (1965), « Planning and control systems », Boston, MA, USA, The Harvard Business School Press, 1ère éd.

Anthony R. N., (1988), « The Management Control Function », Boston, MA, The Harvard Business School Press.

BAD, (Novembre 1999), Politique du groupe de la banque en matière de bonne gouvernance.

Banque Asiatique de Développement, (1995), Governance: Sound Development Management

Banque mondiale, (1991), Managing Development ~the Governance Dimension.

Banque mondiale, (1992), Governance and development, Washington, Word Bank, publications.

Beitone A., Cazorla A., Dollo C. et Draï A-M., (2007), Dictionnaires des sciences économiques, 2ème édition, Armand Colin

Belaraj. A, Oukassi. M, (2020) « Le nouveau management public : vers une bonne gouvernance des établissements publics », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 96- 122

Berland N, De Rongé Y, (2019) – « Contrôle de gestion », Pearson France 4e édition.

Bernar Y & Colli JC, (1996), « vocabulaire économique et financier », paris du seuil.

Boisson de chazournes, Laurence, (2015), Les Panels d'Inspection. Dans : Colloque de Lyon - Droit international et développement. Paris : Editions A. Pedone.

Bouquin H, (1986), « Le contrôle de gestion », PUF, cité dans : Doriath B, 2008, «contrôle de gestion en 20 fiches »,5éd DUNOND, paris.

Caillot L., (1993), Le nouvel opium managérial : sur Jean-Pierre Le Goff, Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale, in Le Banquet, 1e semestre

Chevallier J., (2001), Mondialisation du droit ou droit de la mondialisation ?, in C.A. Morand, Le droit saisi par la mondialisation, Bruxelles, Bruylant, p. 37-61. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01759953/document>

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), (1992), « Internal Control – Integrated Framework », AICPA, New York

Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, (2007), Définition reprise par l'Autorité des Marchés financiers (En cadre de référence de Janvier 2007).

Darine Bakkour, (2013), "Un essai de définition du concept de gouvernance," Studies and Syntheses 13-05, LAMETA, Universtiy of Montpellier, revised Dec 2013.

De Ketele Jean-Marie, (1993), « L'évaluation conjuguée en paradigmes. » Revue française de pédagogie, volume 103.

De Ketele J-M, Chastrette M, Cros D, Mettelin P et Thomas J, (2007), « Guide du formateur » De Boeck éditions universitaires.

El Hijri L., (2009), Gouvernance et stratégie territoriales : Le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire, [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion] Université de Metz, France.

Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants Rouges, (2021), « Processus d'évaluation et de développement des sociétés nationales »

G. Paquet, (2000), La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif, dans L. Cardinal, C. Andrew (dir.), La démocratie à l'épreuve de la gouvernance, Presses de l'Université d'Ottawa.

Gibert Patrick, (2003), « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », Revue française de gestion, n°147.

Guechati .M, et al. (2023) «La place de l'évaluation en tant que pratique managériale parmi ses confrères : Audit, Contrôle, Inspection, Budgétisation, Suivi et Veille», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1» pp : 338-356

Guechati .M, et al. (2024). Vers la proposition d'une définition managériale du concept de la bonne gouvernance publique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(9), 437-450.

Habermas J., (1997), Droit et démocratie. Entre faits et normes, trad. C. Bouchindhomme, R. Rochlitz, Collection NRF Essais, Paris, Gallimard

Hermet G., (1998), Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques, 3e édition, Paris, Armand Colin, p. 114 <https://doi.org/10.5281/zenodo.13733095>

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

IFACI, (2000), Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.

IFACI, (2018), Prise de position - Rôle de l'audit interne dans la gouvernance, https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/07/Prise_position_Role_AI_gouvernance.pdf, (consulté le 18/03/2024)

IFACI. (Mai 2018), Rôle de l'audit interne dans la gouvernance, <https://www.ifaci.com>.

International Fund for Agricultural Development (IFAD), (2002), « Using M&E to manage for impact, A guide for project M&E ».

Juillet L., (2001), Pouvoir, démocratie et gouvernance en réseau : commentaires sur "La gouvernance en tant que manière de voir" de Gilles Paquet, Dans L. Cardinal, C. Andrew, La démocratie à l'épreuve de la gouvernance, Les Presses de l'Université d'Ottawa, Canada. Disponible sur : <https://books.openedition.org/uop/1644?lang=en> (Consulté le 05/03/2024)

Kabongo K, (2007), « Cours de la gestion budgétaire inédit ISC ».

La norme ISO/IEC 17020:2012 Conformity assessment, (2012), « Requirements for the operation of various types of bodies performing inspection Norme ISO/IEC 17020».

Lascoumes P., Le Galès P., (2004). – Gouverner par les instruments, Paris, Presses de Sciences Po

M Gervais, (1991), « Le contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise. Chapitre 2 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion ».

Mathison S, (2005), « Encyclopedia of Evaluation. Thousand Oaks (CA) Sage Publications »

Moreau Defarges P., (2003), La gouvernance, Que sais-je, Presses Universitaires de France - PUF.

Naaïma, M., juin (2004), « L'audit stratégique : des auditeurs de haut niveau face à des dirigeants ouverts », revue Audit interne (IFACI), n° 170.

Patton MQ, (1997), « Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text ». Sage Publications

Ph. Lorino, (1997), « le contrôle budgétaire ».

Pitseys J., (2010). The Concept of Governance, Interdisciplinary Journal of Legal Studies 2 (Volume 65), p 207 to 228

Renard, J., (2006), « Théorie et pratique de l'audit interne », 6e éd., Éditions d'Organisation.

Scriven M, (1980), « The logic of evaluation. Edgepress Inverness », CA.

Stufflebeam DL, (1973), « An introduction to the PDK book: Educational evaluation and decision-making. » In: Worthen BR and Sanders JR (eds.) Educational evaluation : Theory and practice. Belmont, CA:Woadsworth

Union européenne, Commission des communautés européennes, (2001), Gouvernance européenne, Livre blanc, Bruxelles.

UN-OHRLSS, PNUD, (2005), La gouvernance pour l'avenir : démocratie et développement pour les pays les moins développés.