

Perspectives de mesure de la performance de la gouvernance

Prospects of the governance performance measurement

Mehdi Znati

Doctorant FSJES – Agdal UM5 Rabat
Cadre au Ministère de l'Economie et des Finances
Trésorerie Générale du Royaume
mehdiznati@gmail.com

Résumé

Cet article a pour but de présenter une plus value en ce qui concerne la performance de la gouvernance dans une institution publique marocaine. Le choix a été porté sur la Trésorerie Générale du Royaume car elle est au cœur de la finance publique et par conséquent se présente comme un acteur majeur de la réalisation de la bonne gouvernance dans le secteur public. Ce travail a essayé d'approcher par description les notions de performance et de gouvernance. Puis, a tenté de construire des indicateurs de performance adaptés à la gouvernance dans un organisme public. Ensuite, cette recherche a analysé les données et résultats tirés de l'application de ces indicateurs sur le fonctionnement de la Trésorerie Générale.

Mots clés :

Gouvernance ; performance ; indicateurs ; mesure ; organisme public.

Abstract

This article aims to present a value added regarding the performance of governance in a Moroccan public institution. The choice was focused on the General Treasury of the Kingdom because it is in the centre of concern of the public finance and therefore stands as a key player in the achievement of good governance in the public sector. This work tried to approach by description the notions of performance and governance. Then, tried to build a performance indicators fit for governance in a public body. And, this research analyzed the data and results derived from the application of these indicators on the functioning of the General Treasury.

Keywords:

Governance, performance, indicators, measurement, public institution.

Introduction

Le début des années 1980 s'est caractérisé par une crise ayant touché les budgets de bon nombre de pays à cause d'un endettement public conséquent et d'un déficit public considérable. Devant une telle situation plusieurs pays, notamment ceux de l'OCDE, se sont penchés sur de nouvelles approches pour gérer la chose publique.

En effet, le courant de la nouvelle gestion publique, connu pour le New Management Public dans les pays anglo-saxons, qui se présente comme une implémentation des méthodes de gestion de l'entreprise privée sur la sphère publique, a été favorisé par ces États afin de pondérer la situation de crise et de développer le service public de telle sorte qu'il soit plus performant. Ce concept est défini comme étant « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Bartoli, 1997), il a ainsi apporté des notions comme la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance.

Dans ce sens, le Maroc avait pris plusieurs mesures ayant pour but de réformer son administration à travers le Plan d'Ajustement Structurel prescrit par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Bien que ces dispositions ne sont pas parvenu à réaliser les objectifs de croissance, elles ont, tout de même, organisé le secteur public et atténué ses multiples attributions.

Le processus de réforme a été accentué au début du siècle actuel vu que le monde a connu de perpétuelles mutations. Le Maroc a pris l'engagement de procéder à des réformes structurelles dans plusieurs secteurs en vue de grimper au rang des pays émergents à forte croissance. Il a engagé des réformes sectorielles sous la forme de grands chantiers de développement, notamment en agriculture, en industrie, en tourisme, en mise à niveau des villes et des infrastructures.

Mais aussi, en ce qui concerne son arsenal juridique marqué par le statut quo depuis le protectorat, à l'exception de quelques actualisations dans la fin des années 1980 et le début des années 1990, toujours calquées sur lois françaises.

Ces réformes juridiques et institutionnelles ont été renforcées par la constitution promulguée en 2011. Cette dernière a pour principes de base la séparation des pouvoirs, la reddition des comptes et la bonne gouvernance.

On entend par bonne gouvernance « une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, économiques et sociaux, du secteur public ou privé ainsi que la société civile dans le but de garantir le bien-être durable de tous les citoyens ».

Il convient d'ajouter que la bonne gouvernance repose sur quatre piliers inéluctables (l'intégrité, la transparence, l'intégrabilité, la responsabilité).

Bien que la notion de bonne gouvernance soit toujours d'actualité, la mesure et l'évaluation de cette gouvernance n'a pas encore été mise rigoureusement dans le centre d'intérêt autant des académiciens que des responsables.

Ce mécanisme permettra à l'avenir d'atteindre des résultats aussi quantitatifs que qualitatifs qui serviront à mesurer la gouvernance dans les institutions publiques que ce soient administrations, collectivités ou établissements publics.

De surcroît, la gestion publique actuelle est inspirée du management de l'entreprise qui se base dans la mesure de sa performance sur des indicateurs probants, servant au manager de tableau de bord et lui permettant procéder aux redressements nécessaires le cas échéant. Alors, il est indispensable de repérer les indicateurs clés qui permettront d'évaluer la gouvernance dans une administration publique marocaine.

La mesure de la performance passe nécessairement par l'évaluation des processus, des procédures et de la relation du trio objectifs-moyens-résultats à travers leur efficacité, leur efficience et leur pertinence. De ce fait, la question centrale qui peut se poser est :

Comment aboutir à évaluer la performance de la gouvernance dans une institution publique marocaine ?

Ce travail sera centré sur la gouvernance comme notion et de l'éventualité de son évaluation. Nous retraceront dans un premier temps, une description des notions fondamentales qui sont la performance et de la gouvernance. Puis nous évoquerons les raisons de mesure de la performance dans une institution publique marocaine ainsi que les raisons de choix de la Trésorerie Générale du Royaume pour faire l'objet de cette étude. Enfin, pour conclure, nous dresserons et analyserons quelques indicateurs proposés pour la mesure de la performance de la gouvernance dans ladite institution.

1. Approche conceptuelle de la performance de la gouvernance

1.1 Notion de la Performance

La performance est notion devenue importante de nos jours, tant au secteur privé qu'au secteur public. Mais comment elle a intégré le jargon managérial ?

A la base le mot performance a commencé à faire partie de la langue française depuis le 19^{ème} siècle, il désignait les résultats obtenus par un cheval de course et son degré de succès dans celle-ci. Puis, il s'est emprunté par le jargon sportif pour désigner les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Ensuite, c'était au tour de l'industrie de l'emprunter pour indiquer le rendement exceptionnel d'une machine dans une manufacture.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995).

Pour Lorino, un indicateur de performance se définit comme étant « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* » (Lorino, 2003).

Bourguignon, quant à lui, définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » (Bourguignon, 2000).

La performance est une réalisation des objectifs opérationnels. Ce qui nous mène sur trois caractéristiques de la de cette notion :

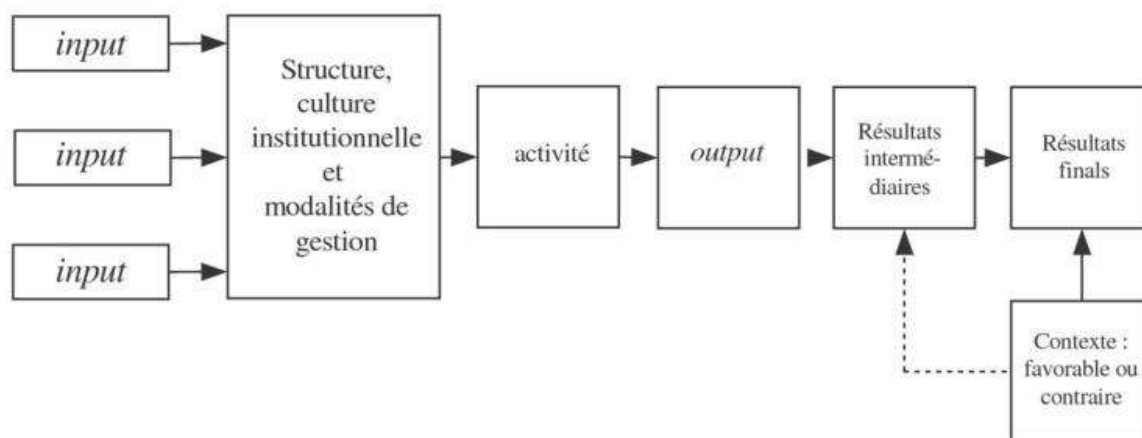
- Elle se traduit par une réalisation
- Elle s'apprécie par une comparaison
- La comparaison traduit le succès de l'action (Maadani & Said, 2009).

Cela dit, cette définition nous remet sur les notions d'efficacité et d'efficience qui sont considérés comme « les deux mamelles de la performance des organisations » (Mougin, 2011).

L'efficacité renvoie à la réalisation des objectifs et l'efficience à la capacité à atteindre les objectifs avec le minimum de moyens ou de ressources. L'efficacité suppose une obligation de résultat et l'efficience suppose une contrainte de moyens.

Autrement dit, la performance est généralement définie en termes des *output* (produits) et *outcome* (résultats finaux), qui sont des notions généralement admises. Le schéma n° 1 permet de les situer dans le processus de production de biens publics. Il s'agit d'une représentation commune à tous les chercheurs ou professionnels de l'administration publique. Certes, la terminologie employée fait encore l'objet de débat, et certaines analyses mettent avant tout l'accent sur les facteurs contextuels. Néanmoins, les cadres ainsi définis sont devenus des paradigmes généralement acceptés dans la communauté scientifique et chez les praticiens de l'administration publique (Van Doren & Lonti, 2010).

Schéma n° 1 – La performance sous l'angle des produits et résultats finaux dans la production de biens public.



Source : Van Doren & Lonti, 2010.

Ce schéma résume la performance organisationnelle en expliquant que les produits sont représentés dans le cas d'un organisme public par le service public fourni par cet organisme en réponse à une demande du citoyen. Les résultats étant le service dont profite le citoyen (résultats intermédiaires) ainsi que le bien-être de celui-ci (résultats finaux).

Toutefois, dans le cas d'une institution publique, il est généralement difficile d'évaluer ces résultats en raison de non existence d'indicateurs probants qui permettent la mesure de performance du service public.

1.2 Concept de la gouvernance

Le terme de gouvernance connaît une absence notable de cohérence conceptuelle dans son utilisation, tant dans les milieux académiques que chez les décideurs. Il n'existe pas de définition unique de la gouvernance qui fasse l'objet d'un consensus (Hufty, 2007).

La gouvernance est une notion ambiguë, elle recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques, etc. (Pitseys, 2010).

1.2.1 Définition de la gouvernance

La gouvernance est définie par la Banque Mondiale comme « l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social » (World Bank, 1994).

Pour le PNUD, il retient la gouvernance comme étant : « l'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprend la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple » (UNDP, 1996).

Un constat se soulève, c'est que chaque organisme tente d'approcher le concept de la gouvernance selon son idéal à atteindre. Aussi que la gouvernance étant une notion ambiguë, il est difficile de déterminer des indicateurs probants qui permettent de mesurer efficacement la gouvernance.

1.2.2. Gouvernance normative

La Banque Mondiale a élaboré un ensemble de standards relatifs à la qualité de la gouvernance et qui visent l'évaluation des pratiques d'administrations et organisations en vue d'évaluer certaines demandes de financement. Ces critères ne figurent pas sur une liste arrêtée mais on énumère, entre autres :

- L'écoute et l'imputabilité ;
- La stabilité politique et absence de violence ;
- L'efficacité du gouvernement ;

- La qualité de la réglementation ;
- L'État de droit ;
- La maîtrise de la corruption.

L'usage de la gouvernance se réfère à ce qui «devrait être» et non à ce qui «est». D'où la notion de bonne gouvernance a dérivé en référence à l'accomplissement de ces normes. La bonne gouvernance est centrée en premier lieu sur les conditions favorisant la croissance économique dans un pays ou le développement d'un organisme.

2. Mesure de la performance de la gouvernance

« La gouvernance est inévitablement bonne gouvernance », car chaque réalisation est un pas vers l'instauration de la bonne gouvernance telle qu'elle a été instaurée comme idéal pour un État ou pour une institution.

Selon Daniel Kaufmann et Aart Kraay, la gouvernance « un service public efficace, un système juridique fiable et une administration redevable envers ses usagers » (Kaufmann et al., 2007).

La notion d'efficacité nous mène sur la mesure de performance par rapport à une norme préétablie. Ainsi, la mesure de la performance dans la gestion publique répond à un impératif démocratique, reconnu par les articles 14 et 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen.

2.1 La performance dans la gouvernance

Toute action mise en œuvre a besoin d'un instrument de paramétrage qui inclut un ensemble de normes auxquelles il faut se référer pour mesurer son degré d'accomplissement. Et c'est le cas aussi pour la gouvernance.

La Banque centrale européenne a mis en place un indicateur de performance du secteur public des pays de l'OCDE dont l'une des variables porte sur le fonctionnement de l'administration publique. Elle se décompose en quatre facteurs : lutte contre la corruption, poids de la réglementation, qualité du système judiciaire et importance de l'économie souterraine (Van de Walle, 2005).

A partir des standards considérés comme normatifs dans la définition attribuée à la gouvernance, la Banque mondiale a réalisé des travaux novateurs, dont les données de plus en

plus utilisées par les différents gouvernements. Lesdits travaux ont découlé sur six critères : la responsabilisation, la stabilité politique, l'efficacité des pouvoirs publics, la qualité de réglementation, l'État de droit et la lutte contre la corruption.

2.2 Mesure de la performance de la gouvernance : Trésorerie Générale du Royaume

La notion de performance, dans tous domaines confondus, est liée étroitement à la notion de risque car pour évaluer la performance d'une action, il faut prendre en considération les éventuels risques que peut générer cette action. Cette liaison est mise en exergue dans la discipline du contrôle interne qui peut relier une liaison d'objectifs avec la gouvernance au sein d'une institution.

En effet le contrôle interne tourne autour quatre objectifs : la sauvegarde du patrimoine, le respect des instructions, l'optimisation d'affectation des ressources et la qualité de l'information (PriceWaterhouseCoopers – COSO II, 2005).

Les évaluations ou calculs de risque (*risk ratings*) fournis par les sociétés privées représentent une source importante d'informations sur la qualité de la gouvernance ou des institutions. Ces données déterminent les choix d'investissement (Van de Walle, 2005). Ils sont exploités en majeure partie par les plus grandes compagnies mondiales, les institutions internationales, et les bailleurs de fonds.

Dans le cas d'un organisme, nous avons fait une implémentation des indicateurs fournis par la Banque Mondiale sur la réalité institutionnelle. A partir de chaque norme ou ensemble de normes, nous avons fait ressortir des indicateurs qui peuvent être probants dans la mesure de la performance de la gouvernance dans une institution publique marocaine qui est la Trésorerie Générale du Royaume.

Nous avons débouché ainsi dans la construction des indicateurs sur la segmentation suivante :

- En reposant sur le critère « efficacité des pouvoirs publics », le choix a été porté sur le critère 1 : **réalisation de missions**.
- En se basant sur la norme « État de droit », sa conversion a donné lieu au critère 2 : **satisfaction des partenaires**.
- En joignant les critères « responsabilisation » et « lutte contre la corruption », la transformation a donné naissance au critère 3 : **gestion du capital humain**.

- Le raccordement des standards « stabilité politique » et « qualité de réglementation » a engendré le critère 4 : **efficacité normative**.

Le choix de la TGR n'est pas venu du néant, il s'agit d'un acteur central dans la finance publique car elle assure le passage de l'ensemble des flux financiers et comptables de l'État et des Collectivités Territoriales.

La Trésorerie Générale du Royaume pourra être considérée comme un carrefour qui tiens des relations avec tous les départements de l'État ainsi que les collectivités Territoriales d'où ses multiples missions dont les plus importantes sont le recouvrement des créances publiques et le contrôle et le paiement des dépenses publiques.

Un tel organisme est au cœur de l'État et prend la charge importante de veiller sur la bonne gouvernance dans le circuit des finances publiques, alors il doit, indubitablement, avoir des pratiques de la bonne gouvernance dans l'exercice de ses missions.

Les indicateurs que nous avons détectés et dénombrés par section sont ceux qui suivent :

2.2.1 Réalisation de missions

Dans la dernière décennie et surtout après la promulgation de la nouvelle constitution, plusieurs lois ont été conçues afin d'organiser le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats dans les administrations publiques et la Trésorerie Générale était au centre de cette transition.

- Mission du contrôle et exécution de la dépense publique :

Le décret sur le Contrôle Modulé de la Dépense distingue deux phases pour une dépense l'une de l'Engagement et l'autre du Paiement. La TGR dispose, dans le cas de marchés publics, de 10 jours pour la phase de l'Engagement de la dépense et de 15 jours pour la phase de Paiement.

Nous avons trouvé que deux indicateurs clés peuvent relater la réalisation des missions de l'institution et qui sont :

Tableau n° 1 – Indicateurs de la mission de contrôle et exécution des dépenses publiques

Indicateur	2014	2015	2016
Délai moyen de visa d'engagement	14 jours	13 jours	12 jours
Délai moyen de règlement	10 jours	9 jours	8 jours

Source : Projet de Performance, Ministère de l'Économie et des Finances, 2016.

Ces deux indicateurs montrent que la phase d'engagement connaît une sous performance par rapport aux normes tandis que celle de règlement et qui est la plus importante connaît une performance par rapport aux standards. Ainsi que tous les deux s'améliorent d'une année à l'autre.

- Mission de recouvrement des créances publiques

Les créances publiques collectés par la Trésorerie Générale se résument essentiellement en impôts et taxes qui alimentent autant le budget général de l'État que ceux des collectivités territoriales alors leur recouvrement est d'une importance capital.

Tableau n° 2 – Indicateurs de la mission de recouvrement des créances publiques

Indicateur	2014	2015	2016
Taux de recouvrement	73%	74%	76%

Source : Projet de Performance, Ministère de l'Économie et des Finances, 2016.

Cet indicateur renseigne sur le degré de collecte des créances publiques auprès des redevables. Cela se fait par deux voie un recouvrement amiable, laissant l'occasion au redevable de se présenter pour payer et le recouvrement forcé dans lequel la Trésorerie Générale fourni des efforts en vue d'assurer cette mission. Les taux ci-présents montrent que cette mission est relativement performante, aussi qu'elle ne cesse d'augmenter.

2.2.2 Satisfaction des partenaires

Il s'agit d'indicateurs qualitatifs qui peuvent être quantifiés à travers la satisfaction sur échelle. La Trésorerie Générale réalise occasionnellement des enquêtes de satisfaction en vue d'améliorer la qualité de ses prestations.

Les partenaires de la Trésorerie Générale Du Royaume se décomposent en deux types :

- Les administrations publiques et les collectivités territoriales

Leur satisfaction se réfère aux indicateurs de délais moyens d'engagement et de paiement.

Tableau n° 3 – Indicateur de la satisfaction des Administrations et Collectivités

Indicateur	2008	2014
Taux de satisfaction des partenaires institutionnels	50%	88%

Source : Enquête de satisfaction menée par la Trésorerie Générale du Royaume.

Cet indicateur montre que la performance au niveau de la satisfaction des partenaires institutionnels était moyenne et s'est développée au fil des années. Cette situation est due aux efforts de dématérialisation des procédures en mettant en place des applications informatiques dont ces institutionnels ont profité avec des formations accompagnantes.

- Les usagers

Il s'agit des redevables qui se présentent devant les guichets de la Trésorerie Générale pour payer leurs impôts et taxes.

Tableau n° 4 – Indicateur de la satisfaction des usagers

Indicateur	2008	2014
Taux de satisfaction des redevables	45%	74%

Source : Enquête de satisfaction menée par la Trésorerie Générale du Royaume.

Cet indicateur dévoile que la performance en ce qui concerne la satisfaction des usagers était inférieure à la moyenne, mais la Trésorerie Générale a pris des mesures sérieuses à travers l'agissement sur les TIC en concrétisant cela par le reengineering de l'accueil, la multiplication des moyens de paiement (solutions mobiles, guichets des banques, etc.).

2.2.3 Gestion du capital humain

Dans le cadre de la mise en place de la déontologie professionnelle et ainsi pour la lutte contre les mauvaises pratiques dans l'administration, la Trésorerie Générale du Royaume a trouvé judicieux d'intégrer dans sa charte et dans ses manuels de procédures des indicateurs pour maîtriser et sensibiliser ses ressources humaines.

Tableau n° 5 – Indicateurs de la gestion des ressources humaines

Indicateur	2014
Mobilité fonctionnelle	4 ans
Homme/Jour/Formation	21187

(Norme mondiale est de 20000)

Source : Rapport d'activité de la Trésorerie Générale du Royaume.

Le premier indicateur traite de la mobilité des responsables au sein de la Trésorerie Générale qui est de 4 ans et renseigne sur une performance dans ce sens. En effet, un responsable dispose de cette période dans chaque poste pour mettre en place les plans opérationnels qui découlent de la stratégie globale de l'entité, ainsi qu'elle permet de maîtriser les risques potentiels de corruption car le responsable a une durée limitée dans le poste qu'il occupe.

Quant au second indicateur il explique les heures annuelles allouées à la formation dans l'établissement, celle-ci est très importante car elle a pour but sensibilisation des fonctionnaires et solidification de leurs compétences. Il se montre aussi performant car il dépasse la norme mise dans ce sens.

2.2.4 Efficacité normative

On peut en tirer l'indicateur qualitatif relatif à la qualité des textes juridiques et réglementaires qui organisent le travail de la Trésorerie Générale du Royaume. Nous avons choisi de travailler sur le Décret du Contrôle Modulé de la Dépense.

Tableau n° 5 – Indicateur de la qualité de la réglementation

Indicateur	Appréciation
Décret du Contrôle Modulé de la Dépense	- Permet le contrôle de la légitimité de la dépense. - Permet le contrôle sur pièce.

Source : Élaboré par l'auteur.

Cet indicateur renseigne sur la qualité d'un décret sur la dépense publique qui permet à la Trésorerie Générale de contrôler les flux financiers du passif comptable des administrations publiques.

Il s'avère à travers les résultats obtenus que ce texte juridique freine le rôle du comptable public dans son attribution de contrôle des deniers publics car il ne lui permet pas de contrôler l'utilité de la dépense, ni de faire des contrôles sur place, chose qui ne va contre les normes de *INTOSAI*¹.

Conclusion

Dans cet article, nous avons évoqué le fait que les indicateurs de performance permettant mesurer si la gouvernance est bonne ou pas dans les institutions sont presque inexistantes et que même s'il y a quelques uns ils n'atteignent pas le niveau de la qualité souhaité. Il convient de signaler que des indicateurs de mesure de la performance d'une notion aussi floue que la gouvernance semblent difficiles à déterminer. Toutefois, la construction d'indicateurs de gouvernance pourrait s'inscrire dans optique novatrice ayant pour but d'établir un ensemble de données pertinentes, solides et exploitables par les dirigeants des administrations publiques dans l'exercice de leur fonction.

Ainsi que l'utilisation de ces indicateurs reste limitée autant au niveau des chercheurs en sciences administratives que par les administrations en question. Ces dernières sont réticentes par rapport aux indicateurs de la performance ou n'arrivent pas à saisir les résultats obtenus par ces données. Dans leur guide d'indicateurs de la gouvernance Sudders et Nahem avancent « qu'il faut bien comprendre un indicateur avant de l'utiliser » (Sudders & Nahem, 2004).

Par ailleurs, même le concept de performance et les notions qui en découlent sont difficiles à définir et pour voie de conséquence à maîtriser. Bien que les indicateurs relatifs à la réalisation des missions et ceux de la gestion du capital humain mettent en évidence des résultats fiables, les résultats tirés des autres indicateurs restent à discuter.

Cela dit, l'orientation de ce travail s'est focalisée sur la construction des indicateurs et leur application au cas de la Trésorerie Générale du Royaume en tirant, naturellement, de leurs résultats des conclusions concernant la qualité de la gouvernance dans cette institution. Cependant, il y a une différence au niveau de la maturité et de la capacité de gouverner dans les différentes administrations marocaines. Le cas de la Trésorerie Générale étant institution mature, nous pouvons dire pour une évaluation globale de la gouvernance au sein de cet

¹ Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

organisme qu'elle est bonne. Mais que ses dirigeants sont tenus de maintenir les processus de réforme et les chantiers de développement qui y sont menés.

Dans ce sens, nous tenons à ouvrir cette thématique sur d'autres horizons qui permettraient de déterminer si les indicateurs que nous avons choisis et qui ont fait l'objet de ce travail sont pertinents et favoriseront une mesure rigoureuse de la performance de la gouvernance au sein des institutions publiques marocaines ?

Bibliographie

- BARTOLI A 1997 Le management des organisations publiques, Dunod, Paris,.
- BOURGUIGNON A, 2000 The Perception of Performance Evaluation Criteria, Essec Research Center,.
- BOURGUIGNON A, 1995 Peut-on définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août.
- HUFTY M, La gouvernance est-elle un concept opérationnel ?, *Fédéralisme Régionalisme*, Numéro 2 - Société civile, globalisation, gouvernance : aux origines d'un nouvel ordre politique ?, Volume 7 : 2007.
- KAUFMANN D, KRAAY A et MASTRUZZI M, 2007 Growth and Governance: A Reply, Volume 69, Issue 2,.
- LORINO P. 2003, Methodes Et Pratiques De La Performance, Editions d'Organisation,.
- MARTINE M & KARIM S 2009 Management et pilotage de la performance, Hachette Supérieur,.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Projet de Performance, 2017.
- MOUGIN Y, 2011 Réinventer sa démarche processus : Développer de nouveaux principes de fonctionnement, repenser nos modes de management et relancer nos performances vers le haut, Lexitis,.
- PITSEYS J, 2010 Le concept de gouvernance, Revue Interdisciplinaire d'Études Juridiques, Vol. 65.
- Price Waterhouse Coopers, Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - Techniques d'application - Coso II Report, 2005.
- Trésorerie Générale du Royaume, Rapport d'activité 2016.
- SUDDERS M et NAHEM J, 2004 Governance indicators: A user's guide, PNUD et Eurostat,.
- UNDP « Decentralised Governance Programme », New York, USA, 1996.
- VAN DE WALLE S, 2005 Peut-on mesurer la qualité des administrations publiques grâce aux indicateurs de gouvernance ?, Revue française d'administration publique, n°115,
- VAN DOREN W et LONTI Z, 2010 Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance, Revue Française de l'Administration Publique, n°135
- World Bank « Managing Development - the Governance Dimension », Washington DC. USA. 1994.