



HAL
open science

L'Accountability dans l'entreprise publique : Revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse

Younes Belfellah, David Carassus

► **To cite this version:**

Younes Belfellah, David Carassus. L'Accountability dans l'entreprise publique : Revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2016, Poitier, France. pp.cd-rom. hal-01902221

HAL Id: hal-01902221

<https://hal.science/hal-01902221>

Submitted on 24 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'Accountability dans l'entreprise publique : Revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse

Younes BELFELLAH

David CARASSUS

Résumé : Cet article réalise une revue littérature sur la reddition des comptes dans les entreprises publiques en prenant en compte les particularités de ces dernières en ce qui concerne sa structure et sa gouvernance, tout en présentant des propositions sur l'impact de la reddition des comptes sur la performance.

A ce propos, nos propositions reposent sur l'impact de l'efficacité du système de contrôle et d'audit, la transparence et la diffusion de l'information, l'expérience du commissaire aux comptes et de l'indépendance du comité d'audit sur la performance financière.

Pour ce faire, nous analysons la littérature et les études précédentes sur la reddition des comptes, ses implications sur le secteur public, précisément les entreprises publiques en tant que sociétés d'Etat visant à accomplir une mission économique et financière. Cet article présente un cadre conceptuel et théorique qui peut être complété par une étude empirique porteuse de conclusions pertinentes.

Mots-clés : Reddition des comptes, Performance financière, Entreprises publiques, Système d'audit et de contrôle et transparence de l'information.

Abstract : This paper realizes a literature review on the accountability in state owned enterprise by taking into account the peculiarities of this kind of enterprise as regards its structure and its governance, while presenting proposals on the impact of the accountability on the performance. In this connection, our proposals base on the impact of the efficiency of the control and audit system, the transparency and the distribution of the information, the experience of statutory auditor and independence of the audit committee over the financial performance. To do it, we analyze the literature and the previous studies on the accoutability, its implications on the public sector, exactly the state owned enterprise as companies of State to carry out an economic and financial mission. This paper presents a conceptual and theoretical frame which can be completed by an expanding empirical study of relevant conclusions.

Keywords: Accountability, Financial performance, State owned enterprise, System of audit and control and information transparency.

Introduction

La reddition des comptes représente un impératif de gestion pour les entreprises publiques et privées. Dans le secteur public, elle tient une place importante dans la conduite des entreprises à accomplir leurs missions et atteindre leurs objectifs.

Cette dernière est définie par les Nations Unies comme étant : « *l'obligation des responsables des organismes gouvernementaux d'expliquer les actes qu'ils accomplissent dans l'exercice de leur fonctions et de justifier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés* ». La reddition des comptes est fondamentale pour l'évaluation des politiques publiques, la conformité de la chaîne de dépense et la lutte contre la corruption (Garzon et Hafsi, 2007; Wathelet, 2003). C'est l'ensemble des moyens, techniques et outils qui assurent la légitimité managériale et la responsabilité d'une entité à travers des activités d'audit, de contrôle et de transparence (Broadbent et Guthrie, 2008).

A l'issue, le questionnement sur l'entreprise publique présente des enjeux qui se voient sur deux niveaux :

- L'atteinte des objectifs de l'Etat en ce qui concerne le développement local et la politique de proximité vers le citoyen, ce qui nécessite un nouveau management public orienté vers la performance.
- Les entreprises publiques fonctionnent dans des services stratégiques et sociétaux. En effet, elles constituent la ligne de défense de l'intérêt public, de protection des citoyens et la disposition de la justice sociale, ce qui incombe à ces entreprises d'avoir le plafond de transparence, la gestion maîtrisée et la redevabilité devant l'opinion public et de contrecarrer la bureaucratie.

De l'autre côté, la performance renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs. C'est le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation (Lorino, 2003). Elle est définie comme le processus de formation de la perfection (Aubert, 2006). D'autres auteurs ont ajouté que la performance reste relative, multiple et subjective (Robbins, DeCenzo et Gabillet, 2009 ; Doriath et Gonjet, 2002 ; Marion, Asquin et Everaere, 2012).

Notre recherche essaye de mettre l'accent sur la littérature de la reddition des comptes des entreprises publiques tout en prenant en considération les particularités de ce genre d'entreprise, de plus, nous mettons des propositions sur l'impact de la reddition des comptes sur la performance.

L'étude présente un intérêt théorique qui concerne la réalisation d'une revue de littérature et la proposition de l'impact de la reddition des comptes sur la performance.

L'article est organisé comme suit. La première nous commençons par le cadre théorique de la reddition des comptes, suivie de la particularité de l'entreprise publique et nous terminons par les propositions de l'impact de la reddition des comptes sur la performance.

Cadre théorique de l'accountability

L'accountability ou la reddition des comptes représente un impératif de gestion pour les entreprises publiques et privées. Dans les deux secteurs, elle tient une place importante dans la conduite des entreprises à accomplir leurs missions et atteindre leurs objectifs.

La reddition des comptes est définie par les Nations Unies comme étant : « *l'obligation des responsables des organismes gouvernementaux d'expliquer les actes qu'ils accomplissent dans l'exercice de leur fonctions et de justifier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés* ». La reddition des comptes est fondamentale pour l'évaluation des politiques publiques, la conformité de la chaîne de dépense et la lutte contre la corruption (Wathelet, 2003). C'est l'ensemble des moyens, techniques et outils qui assurent la légitimité managériale et la responsabilité d'une entité à travers des activités d'audit, de contrôle et de transparence (Broadbent et Guthrie, 2008).

La reddition des comptes consiste à la divulgation des informations financières auditées, et à fournir des informations explicatives et détaillées de toutes les actions et décisions prises par les administrateurs des institutions publiques (Normanton, 1971). Elle est formée de normes ou d'aspirations sociales et implique la génération d'un consensus social sur ce qui compte comme bonne conduite et performance acceptable (Sinclair, 1995). De même, l'obligation de rendre compte est en partie due à la société pour la constitution d'un segment du tissu social dépendant, efficient, et étiq ue sur lequel la société est structurée (Dittenhofer, 1994 ; Dunn et Gaventa, 2007). Des auteurs considèrent que la reddition de comptes n'est pas une expression bureaucratique ou juridique. Elle relève plutôt de l'amélioration des processus démocratiques, de la remise en question du pouvoir et de la revendication de la citoyenneté (Everett et al., 2007). Elle est plus efficace lorsqu'elle vient d'en bas, lorsque ce sont les citoyens eux-mêmes qui l'exigent, plutôt que lorsqu'il s'agit d'un processus émanant de l'État (Brown, 2005).

A juste titre, nous trouvons deux écoles sur la reddition des comptes, la première qui définit la reddition des comptes en tant que droit. Elle considère la reddition de comptes sous forme de droits, de règles et de procédures, mettant l'accent sur les droits fondamentaux et la transparence des processus établis par les cadres juridiques et réglementaires (Schedler, 1999). Il convient de préciser l'importance accrue de la légitimité dans la reddition des comptes. C'est un soutien normatif et généralisé en faveur d'un ordre politique ou social donné dont les relations entre les citoyens et les pouvoirs publics qui sont fondées sur le consentement plutôt que sur la coercition (Murphy, 2009).

La deuxième école de gestion définit la reddition des comptes comme étant une forme de pouvoir. Des auteurs comme Newell et Bellour (2002), Newell et Wheeler (2006), Cornwall et Gaventa (2001) mettent l'accent sur l'importance des relations de pouvoir en matière de reddition de comptes au public. En effet, la reddition de comptes doit être envisagée à l'intérieur des processus élargis de construction de l'État, d'action citoyenne collective et de représentation démocratique décrits dans les débats actuels sur la mobilisation du pouvoir dans les relations entre l'État et les citoyens (Chhatre, 2007).

En somme, la reddition des comptes au public est un impératif de l'exercice démocratique qui implique pour les entreprises publiques le contrôle, l'audit, la gestion du risque et la transparence face aux citoyens pour une bonne gouvernance publique (Leeuw, 2011). Cette dernière met l'accent sur l'importance du processus de prise de décisions et de leur mise en œuvre, autant que sur les résultats produits en termes de meilleurs services publics et d'amélioration des conditions de vie. Dans ce sens, Keasey et Wright (1993) identifient la reddition des comptes comme un sous-ensemble de la gouvernance qui vise le contrôle, l'évaluation et la supervision des agents organisationnels pour s'assurer qu'ils agissent pour le mieux des intérêts des actionnaires et des détenteurs d'intérêts.

Les travaux visant à catégoriser les politiques d'accountability, peuvent être classés en deux grandes catégories. D'une part, des travaux récents et surtout états-uniens introduisent des typologies qui renvoient directement aux instruments mobilisés pour mettre en œuvre les politiques de reddition de comptes. D'autre part, des travaux à visée relativement générique (KOGAN, 1988; LEITHWOOD; EARL, 2000) ont forgé des typologies basées surtout sur des principes normatifs ancrés dans diverses traditions de philosophie politique, même si chaque type implique aussi divers outils d'action publique. Le « modèle » d'accountability est alors renvoyé aux types d'acteurs qui ont la légitimité et le pouvoir de « demander des comptes » ou à ceux qui ont l'obligation de devoir en rendre.

Dans la première catégorie, les travaux de Carnoy & Loeb (2002) distinguent, dans le contexte des Etats-Unis, des formes nouvelles des formes anciennes d'accountability (Old & New accountability) où le nouveau » est basé d'un côté sur le changement d'échelle de la reddition de comptes, de l'autre, sur les objets sur lesquels porte cette dernière. Dans la « new accountability », il n'est en effet plus seulement question de rendre des comptes sur les « inputs » (ressources, moyens) et sur les processus (enseignement, apprentissage) mais aussi et surtout sur les « outputs » des systèmes sur leurs résultats.

Dans la deuxième catégorie de travaux, Kogan (1988) propose une typologie basée sur les principes normatifs sous-tendant la relation de reddition de comptes et ses formes d'organisation. Il propose la définition suivante de l'accountability : « accountability can be defined as a condition in which individual role holders are liable to review and the application of sanctions if their actions fail to satisfy those with whom they are in an accountability relationship » (KOGAN, 1988). Cette définition peut être qualifiée de restreinte, car d'une part, elle n'implique pas une définition précise des conséquences de la reddition de comptes, d'autre part, elle implique une relation formelle entre divers acteurs. La reddition de comptes se distingue ainsi de la responsabilité morale plus diffuse d'un professionnel vis-à-vis de ses pairs, de soi-même ou vis-à-vis d'un client (answerability). Cette acception restreinte de l'accountability rejoint des définitions plus récentes telles que proposées par exemple par Bovens (2007).

La typologie développée par Kogan articule plusieurs dimensions : les principes normatifs fondant la légitimité du pouvoir de demander des comptes, l'entité qui exerce le contrôle, les acteurs à qui il s'agit de rendre des comptes.

Tableau 1: Modèles et approches de l'accountability selon Kogan (1988)

Modèle	Principes normatifs	Entité qui exerce le contrôle	A qui rendre des comptes
Contrôle public hiérarchique	Libéralisme politique & état de droit	Autorité politique & Autorité administrative	Demande de comptes par la chaîne administrative ou hiérarchique
Professionnel	Professionnalisme et expertise	Collège des pairs Directions (professionnelles) Elites professionnelles (ordre ou service d'inspection)	Pairs ou élites professionnelles
Consumentiste (Partenariat ou libre marché)	Démocratie participative ou Libéralisme économique	Conseils d'établissements Marché	Usagers, partenaires locaux, clients

Il distingue différents modèles normatifs d'accountability qui renvoient en fait à des contextes différents. Dans le modèle du contrôle public et hiérarchique (« public state control and managerialism »), le contrôle et la « demande de comptes » sont exercés par une autorité institutionnelle : des « représentants élus », des fonctionnaires appointés (par ex. des chefs d'établissements). Dans le modèle « professionnel », le contrôle est exercé par des professionnels alors que dans le modèle dit « consommériste » (impliquant deux variantes « partnership » & « free market ») ce sont les usagers/partenaires ou les clients qui exercent un droit de contrôle. Le principe de justification qui sous-tend chaque modèle implique aussi des philosophies politiques contrastées. Ainsi, le premier modèle renvoie plutôt à des principes « libéraux démocratiques » : le libéralisme politique implique, au nom de la souveraineté démocratique, la responsabilité politique des élus et des gouvernements face à leurs électeurs qui doivent rendre comptes de leur action politique et sont susceptibles de ne pas être réélus. D'autre part, les administrations publiques (leurs dirigeants, indirectement leurs agents) doivent rendre comptes devant les entités législatives élues. La philosophie « libérale démocratique » autorise donc une dévolution du pouvoir aux administrations de l'Etat qui va de pair avec une demande de comptes par la chaîne administrative ou hiérarchique (accountability dite bureaucratique). Le second modèle

renvoie également à cette même philosophie politique mais ménage la médiation d'une expertise à qui est déléguée la responsabilité de devoir évaluer la pratique et la compétence de ses membres. Le modèle « consommériste » renvoie enfin à une philosophie libérale conduisant à limiter le rôle de l'état dans l'éducation, laissant aux individus et familles le soin d'évaluer les services qui leur sont rendus. Selon Kogan (1988), cette reddition de comptes aux usagers peut également se fonder sur une philosophie de démocratie participative.

Tableau 2: Modèles et approches de l'accountability selon Leithwood & Earl (2000)

Modèle	Contribution majeure « bien éducatif »	Acteurs qui doivent rendre des comptes	A qui rendre des comptes
Professionnel	Pratiques professionnelles	Enseignants	Pairs
Managérial	Pratiques de gestion	Chefs d'établissements	Administrateurs
Marché/ compétition	Compétition concurrency	Ecole et chefs d'établissements	Parents usagers
Décentralisation des pouvoirs de décision	Pratiques professionnelles et pratiques managériales	Enseignants Directions d'établissements	Communauté locale administrateurs hiérarchiques

Les types mis en relief par Leithwood & Earl (2000) peuvent se rapprocher des modèles discutés par Kogan (1988). Le modèle du « marché et de la compétition » se rapproche du modèle « consommériste », les modèles professionnels présentent des caractéristiques similaires dans les deux Typologies.

Tableau 3: évolution des politiques d'accountability : discours, relations de reddition de comptes et outils

Discours Normatif	Système : reddition de comptes centralisée	Discours Normatif
----------------------	--	----------------------

	« old accountability » (70-80) relations de reddition de comptes et outils	« new accountability » (90-2000) relations de reddition de compte et outils	
Modèle démocratique & bureaucratique Modèle professionnel (basé sur l'éthos)	Reddition de comptes hiérarchique Outils légaux, réglementaires, budgétaires: ie. contrôle du district ou réseau scolaire sur base de la conformité aux règles (usage du budget ou activités) Enseignants/ élite administrative ou professionnelle (district ou inspection) Contrôle formel par des élites professionnelles: visite d'inspection Individuelle, conseil et contrôle en référence à des théories et valeurs pédagogiques	Reddition de comptes hiérarchique Standards de contenu & performance; tests, indicateurs ; contrats de performance; incitants économiques ; outils d'information et communication ; outils légaux, réglementaires, budgétaires: Enseignants/ élite professionnelle Standards de pratiques et compétences; outils d'information et communication (media, web) rapport (individual ou collectif) à des élites professionnelles en référence aux standards et référentiels	Modèle démocratique & bureaucratique Modèle professionnel (basé sur des standards)
Modèle Managérial & Modèle professionnel & Partenariat et démocratie locale	Enseignants / directions d'établissement reddition de comptes à la direction en référence à un projet et une gestion rationnelle de l'établissement) (managerial accountability) Enseignants/ élite professionnelle « collégialité ; compte rendu aux pairs, à la communauté professionnelle, aux élites professionnelles» (professional accountability) Enseignants & directions / parents & communauté locale Rapport d'activités à la communauté (community accountability)	Enseignants / managers locaux /hiérarchie Classements, indicateurs de performance; contrats; incitants économiques ; outils d'information et communication; outils légaux. Rapport sur base des performances et de la conformité des activités Enseignants/ élite professionnelle (auto)-contrôle Individuel ou collectif des pratiques pédagogiques en relation aux standards Enseignants & directions / usagers scolaires Rapport sur base des performances et stratégies d'amélioration des performances	Modèle Managérial & Modèle professionnel & Modèle basé sur le marché

Local : reddition de comptes décentralisée
--

La reddition des comptes est une partie intégrante d'un système de contrôle et de pilotage. Simons (1987) définit les systèmes de contrôle comme l'ensemble des procédures et systèmes formalisés, fondés sur l'information financière et extra financière, environnementale et sociétale, que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation cherchant à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Les particularités de l'entreprise publique

L'entreprise publique représente un pilier solide de l'économie publique, cette dernière s'intéresse à l'intervention de l'Etat, c'est-à-dire l'ensemble des actions par lesquelles un gouvernement ou une autorité publique intervient dans la sphère économique. Les deux économistes Atkinson et Stiglitz (2015) expliquent que l'économie publique ne vise pas seulement de montrer les responsabilités du gouvernement, mais d'étudier la relation entre les instruments à la disposition de l'Etat et les objectifs que se donnent les citoyens. Cette intervention de l'Etat sert à pallier les défaillances du marché, corriger la rationalité limitée des agents et réduire les inégalités sociales (Bozio et Grenet, 2010).

Dans ce contexte, l'entreprise publique peut tirer sa propre définition des théories des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). En effet, Charreaux (1997) estime que l'entreprise publique se caractérise « ...simultanément d'une part, par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions résiduelles — lié notamment à la possibilité de nommer les dirigeants et de leur accorder une latitude décisionnelle plus ou moins importante sur les options stratégiques — et d'autre part, par une appropriation majoritaire des gains résiduels ».

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2004) définit l'entreprise publique comme étant les entreprises dont l'Etat dispose d'un contrôle significatif et une propriété majoritaire ou minoritaire du capital de l'Etat. Une définition plus précise été donné par une organisation internationale, il s'agit du International Public Sector Accounting Standards (IPSAS, 2014) qui montre que l'entreprise publique est une entité contrôlée par l'Etat qui inclut à la fois des entreprises commerciales, telles que les services publics, et des entreprises financières telles que des institutions financières. Les entreprises publiques sont, en substance, aucune différence avec les entités menant des activités similaires dans le secteur privé. Les entreprises publiques visent généralement à dégager un bénéfice, même si certains peuvent avoir des obligations de service limitée de la communauté dans lesquelles ils sont tenus de fournir certains individus et organisations de la communauté des biens et services au soit gratuitement, soit à un prix considérablement réduit.

Sur le plan théorique, l'entreprise publique est analysée toujours dans sa relation avec le marché, mais l'angle d'analyse diffère d'une théorie à l'autre. Ainsi si les analyses traditionnelles démentent le recours à l'entreprise publique par la défaillance du marché, constituant de ce fait une relation directe entre cette dernière et le marché. Par contre, les analyses économiques établissent la relation entre marché et l'entreprise, en considérant l'entreprise publique comme étant aussi une entreprise, mais avec des spécificités au niveau du mode de coordination par rapport à celle privée.

Devant ces débats, un autre courant se positionne de plus en plus dans la scène scientifique depuis notamment 2010, stipulant que la capacité d'adaptation et de prendre une nouvelle forme d'organisation des entreprises publiques constitue une caractéristique clé des dites firmes et une raison pour laquelle elles ont été en mesure de prospérer (Musacchio & Lazzarini, 2014). Cette nouvelle forme, connue sous le nom des organisations hybrides, « intègre des éléments de différentes logiques institutionnelles » (Pache & Santos, 2013). Ainsi, la propriété publique et la propriété privée représentent différentes logiques institutionnelles (Bruton, Ahlstrom, & Li, 2010).

La rationalisation et l'optimisation de la gestion publique était toujours un souci pour les décideurs politiques, ainsi plusieurs tentatives de « moderniser » le secteur public ont été initiées depuis les années soixante, chose qui peut être expliquée par la citation ironique d'André TRADIEU qui avait remarqué que : « lorsqu'un président du conseil veut se faire applaudir sur tous les bancs, il lui suffit d'annoncer la réforme administrative car personne ne sait ce que cela veut dire ». Cependant le « New management public » (NMP) a pu avoir des échos favorables sur plusieurs niveaux.

Apparu au Royaume-Uni, au début des années 1980, et dans bien d'autres pays de tradition anglo-saxonne¹, le NMP considéré comme un mode de gestion qui vise (pourtant implicitement) à introduire dans l'administration publique les valeurs et modes de fonctionnement de la firme privée, il est considéré, sur le volet théorique, comme une « combinaison » d'un ensemble de courants théoriques (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, etc.) avec une inspiration du *Public Choice*.

Depuis sa définition par Weber (1921) en tant qu'idéaltype et la principale condition de performance, de multiples travaux ont identifié et analysé les dysfonctionnements de la bureaucratie. Ainsi se basant sur l'idée que le secteur privé est plus performant par rapport à celui public, le NMP s'inspire des méthodes de gestion du premier pour les appliquer sur le second, notamment l'augmentation de la marge de manœuvre des managers (qui sont les administrateurs), les citoyens sont assimilés ainsi à des clients, c'est en quelque sorte « L'hybridation public-privé » des formes organisationnelles.

La naissance de ce nouveau concept s'explique essentiellement par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de remédier à l'inefficacité et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques (chose qui s'est renforcé avec la signature du Traité de Maastricht). A cela s'ajoute la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, accusée pour ses dysfonctionnements.

Ainsi, le NMP « [...] désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisé par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité », il appelle à la responsabilisation, à la polyvalence, à la capacité d'innovation, en un mot, à l'empowerment du personnel de la fonction publique. Dans le même esprit, il veut éliminer la dichotomie entre le penser et l'agir en revalorisant, entre autres, le personnel de première ligne, soit celui qui se trouve en contact

¹ Pour la France la mise en place du NMP a pris plus de temps, vu notamment le poids du secteur avec près de 25% de la population active contre 15% en moyenne en Europe.

direct avec la clientèle : c'est ainsi que, idéalement, dans l'esprit du NPM, les services centraux sont au service des opérationnels et non le contraire.

Dans le domaine du management des organisations publiques, deux courants d'administration doivent être mentionnés : il s'agit du modèle avancé par Max Weber et celui, plus récent, du NPM. Le tableau ci-dessous indique les principales différences entre une administration de type wébérienne et une autre basée sur le NPM.

Tableau 4 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramide)	Décentralisée (délégation de compétences, structure en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : AMAR A., BERTHIER L., « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007, pp3.

Il est clair à partir de ce récapitulatif des spécificités de chacun des courants que le NPM vise essentiellement à créer la concurrence au sein de l'organisation à l'instar des structures privées pour qu'elle soit aussi compétitive ou répondre aux attentes des citoyens dans les meilleures conditions ceci bien pour les administrations que pour les entreprises publiques. Ainsi le résultat prime sur le respect des procédures, tout en donnant plus d'autonomie dans la prise de décision et l'exécution des tâches.

Tableau 5 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion par les résultats • Mise en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décroiser les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
Fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement

Source : d'après Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001.

L'entreprise publique, a pu voir sa situation changée avec l'avènement du NMP, pour se rapprocher de plus en plus au statut des firmes privées. Ceci a permis d'y appliquer un ensemble de mécanismes qui était jusqu'au là le seul apanage des entreprises privées. Des mécanismes de marketing, de gestion des ressources humaines, de psychologie de travail.

Ceci peut remettre en cause toute hypothèse qui suppose que l'entreprise publique ne peut être étudiée dans le cadre de la gouvernance des entreprises, et qui s'appuyaient sur des postulats telle que la nature des actionnaires ou des objectifs assignés à ce type de firme.

La gouvernance de l'entreprise publique tient une place très importante, Gomez (2008) clarifie le concept de la gouvernance d'entreprise en comparant entre ces trois verbes : entreprendre, manager et gouverner. L'entrepreneur est un Homme qui définit, dans le champ des possibles que lui offre le monde économique, le marché, la technique ou la compétence, qui va être au cœur de son activité. Ce choix, bien que raisonnable, est arbitraire car il pourrait, aussi raisonnablement, être différent. Alors que le dirigeant cherche de trouver la meilleure combinaison de moyens pour faire face aux contraintes économiques considérées comme des données. Le rôle du manager est de trouver les ressources pour en tirer le meilleur parti : compétences humaines, ressources financières ou technologiques. A l'encontre, la gouvernance c'est faire en sorte que ceux qui subissent les conséquences des contraintes ou des moyens choisis, les parties prenantes, considèrent les décisions prises comme légitimes. Cela ne veut pas dire qu'ils ne contestent pas le contenu des décisions. Mais ils considèrent que le décideur est légitime pour prendre une décision qui engage toute l'entreprise.

Dans ce sens, Charreaux (1997) ajoute que la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire, ..., le rôle principal d'un système de gouvernance (se définit) comme celui d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus.

Le concept de la gouvernance d'entreprise a beaucoup développé après les scandales financiers tels que : Enron, Madoff ou bien Kerviel, avec une transformation de l'actionnariat et un manque énorme de transparence sont autant de facteurs motrices qui ont suscité par conséquent, le besoin de gérer les rapports de force, déterminer les marges de manœuvre, clarifier l'intérêt général du particulier et favoriser la communication sincère. La gouvernance d'entreprise révèle la définition du cadre juridique de l'entreprise et notamment l'organisation, le fonctionnement, les droits et responsabilités des assemblées générales d'actionnaires, des organes sociaux de la direction de l'entreprise, les règles de nomination des dirigeants et des administrateurs, Les consignes de gestion de leurs éventuels conflits d'intérêts, l'organisation des contrôles sur la gestion et le fonctionnement de l'entreprise : contrôles internes, contrôles réglementaires, commissaires aux comptes, les droits et les responsabilités des autres parties prenantes (employés, créanciers, clients, fournisseurs,...) et la communication et la transparence financière de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise repose sur un cadre théorique riche. Plusieurs auteurs s'intéressent à sa définition, Caby et Hirigoyen (2000) montrent que la gouvernance est comme le réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la

stratégie et de la performance de l'entreprise, Shleifer et Vishny (1997) considèrent que la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement, limitant la sphère de la gouvernance aux conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants (modèle shareholders). Charreaux (1997) considère, quant à lui, que la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Il élargit le champ des acteurs concernés par les conflits d'intérêt : banquiers, salariés, clients et fournisseurs (modèle stakeholders).

Le rôle principal d'un système de gouvernance se définit comme celui d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus. Dans ce registre, Rajan et Zingales (2000) définissent la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Critiquant la vision strictement actionnariale de la gouvernance, ils soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme sont un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité. Il est intéressant de souligner le passage de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance organisationnelle, (Pesqueux, 2010) clarifie que La gouvernance organisationnelle vise le couple « pertinence – cohérence » qui prévaut en fait, les deux aspects étant garants de la pérennité de l'organisation. La pertinence est ici vue comme la formulation d'une stratégie de réalisation de profit et la cohérence comme un « compromis de gouvernement d'entreprise » entre différents agents, qu'ils soient « internes » ou « externes » à l'organisation, (Perez, 2009) ajoute que la gouvernance est le management du management au sein de l'organisation.

Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise représente l'ensemble de décisions prises tout au long de la vie de l'entreprise et à tous niveaux de responsabilité dans le but de créer durablement de la valeur, tout en assurant le développement à moyen/long terme de l'entreprise grâce à la pertinence de la stratégie élaborée, l'optimisation des ressources mises à sa disposition et la déclinaison de ladite stratégie sur l'ensemble des acteurs de la chaîne de décision, en veillant à ce que les risques susceptibles de la menacer soient rapidement identifiés et maîtrisés

La gouvernance confronte des enjeux sous formes de trois couples opposés :

- Le pouvoir discrétionnaire Versus le Contrôle du pouvoir : le dirigeant fait ses choix selon sa discrétion en se dotant d'une autonomie décisionnelle qui peut mettre en péril l'entreprise, un manque de contre pouvoir menace d'être victime des comportements malhonnêtes des dirigeants. Il faut donc trouver la voie adéquate qui équilibre la zone décisionnelle du dirigeant et son contrôle.
- L'information Versus le Secret : informer les parties prenantes est un impératif de gestion et de bonne gouvernance, cela ne signifie pas que tous partagent obligatoirement le contenu des décisions, mais que chacun considère que celui qui a décidé avant les capacités, le droit, les compétences, les moyens et la légitimité pour le faire.

- L'intérêt général Versus L'intérêt privé : l'entreprise est le lieu de confrontation entre les intérêts de toutes les parties prenantes, c'est un espace poudrier de divergences conduisant à des conflits d'intérêts. La confrontation de ces intérêts induit une série complexe de conflits contractuels et cognitifs.

Il faut noter qu'à travers les pratiques de la gouvernance d'entreprise à l'international, nous pouvons déterminer deux grands modèles, le premier est anglo-saxon de type « *shareholder* », caractéristique du capitalisme anglo-saxon, donne la primauté aux actionnaires et à l'objectif de création "valeur actionnariale". Le deuxième modèle est rhénan dit « *stakeholder* », essaie à travers les dirigeants de chercher à concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, banques, salariés, clients). Le capitalisme rhénan, qui ménage le dialogue social dans l'entreprise (cogestion), en constitue un exemple typique. Certains pays comme l'Allemagne ont déjà une tradition de gouvernance partenariale. Cette optique valorise davantage les relations avec toutes les parties prenantes et la création de valeur sur le long terme. En effet, la maximisation de la performance n'est plus le monopole des seuls actionnaires. La problématique consiste donc à optimiser la « valeur partenariale » dans un contexte de divergences de points de vue donc de conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Ce modèle accorde une prédilection énorme au facteur travail et la représentation des parties, une grande susceptibilité de consensus et un rôle appoint dans la prévention et l'anticipation des risques. La dimension culturelle constitue le bien-fondé des modèles de la gouvernance et ces traits comportementaux affectent davantage la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise.

De même, un modèle de gouvernance hybride semble en train d'émerger. Il se caractérise certes par un renforcement des pouvoirs de contrôle des actionnaires, et particulièrement des actionnaires minoritaires - un emprunt au modèle « *shareholder* » -, mais aussi par des pouvoirs supplémentaires accordés aux salariés et aux ONG - élément caractéristique du modèle « *stakeholder* ».

Ces modèles ont développé des approches pour assimiler le système de gouvernance en matière de mécanismes, de visée et de sens. La première approche est actionnariale qui s'intéresse à aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des dirigeants et sécuriser la rentabilité des investissements financiers (Shleifer et Vishny, 1997), Il est donc la manière dont un apporteur de capitaux s'assure de l'obtention d'un revenu sur son investissement. Selon Charreaux, l'approche actionnariale" constitue la toile de fond principale des débats sur les rémunérations des dirigeants et des administrateurs, le rôle, la composition (administrateurs externes ou non), la forme du conseil d'administration, le rôle disciplinaire des offres publiques, le rôle de mesure de la performance du marché financier, le droit d'expression et la protection des petits porteurs....

En outre, l'approche partenariale s'ouvre aux relations entre toutes les parties prenantes en étendant le champ de prise de décision pour englober les variantes affluentes, Ainsi, le meilleur partage du pouvoir décisionnel et du risque entre les différentes catégories des parties prenantes conduit à une plus grande efficacité et garantit une plus grande cohésion organisationnelle. Par ricochet, L'efficacité de la firme suppose la maximisation de la valeur partenariale. La maximisation de la richesse se fait à travers des mécanismes susceptibles de résoudre les conflits entre les différents partenaires (Hart, 1995). La notion de partie prenante

était définie comme « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984). Il s'agit d'une partie intéressée ou ayant-droit, tel que le souligne le terme anglais Stake qui signifie intérêt, en opposition à Stockholder qui signifie actionnaire (Mercier, 2004).

De plus, une approche cognitive très récente qui ne considère plus la gouvernance comme un nœud de contrat, mais plutôt un répertoire de connaissances capables de percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur durable. Pour ce faire, le processus de création de valeur passe par la coordination fine entre les parties prenantes, la capacité à regrouper leur capital immatériel à travers un partage des savoirs, de compétence en vue d'un objectif et d'une réalisation commune. Cette approche contractualiste élargie de la gouvernance incite à protéger la valeur du capital humain et à reconsidérer d'une manière plus positive la stratégie managériale d'enracinement. Toutefois, la vision disciplinaire reste dominante puisque les mécanismes de gouvernance conservent cette fonction de sécurisation des investissements (au sens large) relativement aux risques d'expropriation sous-tendus par les comportements maximisateurs d'utilité individuelle en incertitude.

L'impact de l'Accountability sur la performance financière

Les systèmes de contrôle s'intéressent ainsi à la performance, autrement, la reddition des comptes représente un outil de pilotage capable d'impacter la performance des entreprises en reposant sur les règles de la gouvernance, la transparence et la gestion des risques. Dans une autre optique, la performance signifie le degré de réalisation des objectifs recherchés (Marchesnay, 2011). C'est le fait de diminuer le coût et augmenter la valeur de l'organisation (Lorino, 1997). Selon Barento et Gregorio (2009), la performance s'accorde à la sommation de la rentabilité, la productivité et la profitabilité. Le management par la performance alors considère que les objectifs et les indicateurs de performance sont la résultante d'une réflexion stratégique et que les informations fournies informent les décisions de type politique et managérial (Moynihan, 2006). En clair, La performance est l'atteinte continue des cibles définies autour de l'intention stratégique à travers la création d'un contexte organisationnel adéquat qui puissent et veillent à atteindre ces cibles (Ritz, 2007). Dans la sphère publique, plusieurs travaux ont intéressé à la performance (Hudon et Mazouz, 2014 ; Facal et Mazouz, 2013 ; Varone, 2008 ; Greiling, 2006 ; Talbot, 2005 ; Bouckaert et Halligan, 2008 ; De Bruijn, 2002 ; Behn, 2003 ; Veran, 2008 ; Stewart et Walsh, 1994 ; Rochet, 2004 ; Bouckaert et Van de Walle, 2003 ; Knoepfel et Varone, 1999). La performance correspond à la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité (Siné et Lannaud, 2007), répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets durables vis-à-vis de son territoire (Hood, 1995).

La performance publique est fondée sur l'aspect démocratique de la mesure de performance (Mongbe, 2007). Ceci entraîne une mise à l'épreuve des capacités de

l'organisation et de diffuser ces résultats à l'opinion public. A ce propos, la dimension financière est fondamentale dans la performance publique (Varone, 2008). Les résultats financiers sont une conséquence de la construction du savoir-faire et l'acquisition d'actifs intangibles qui conduisent vers la performance future (Lefebvre, 2005). La performance financière est mesurée par la rentabilité, on parlera plus précisément de rendement sur les marchés financiers (Meyer et Hammerschmid, 2006). Dans cette approche. L'une des principales mesures de la performance financière est le Return On Equity. Ce ratio mesure la rentabilité exprimée par rapport aux capitaux investis dans l'entreprise ; il détermine le rendement des capitaux propres. Il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital (Damodaran, 2008). Ce ratio se calcule en divisant le résultat net par les capitaux propres. Plus ce ratio est élevé, plus les capitaux utilisés par l'organisation sont rentables (Molho et Fernandez-Poisson, 2011). Il s'agit d'évaluer l'aptitude de l'organisation à rentabiliser les capitaux ainsi engagés par l'Etat (Dahya, John & McConnell, 2007). Nous signalons également le ratio de la rentabilité de l'actif total (Return On Assets). Ce ratio est mesuré par le rapport du résultat (ou bénéfice) net au total actif (égal au total bilan). C'est le rendement de l'actif. Des auteurs montrent que son avantage principal réside dans sa capacité à couvrir la totalité des activités des entreprises (Barro et Barro, 1990; Angbazo et Narayanan, 1997 ; Hirschey, 1999). Il exprime en général la rentabilité économique Plusieurs auteurs ont fait recours à ces ratios pour mesurer la performance financière dans le secteur public (Demeestere, 2005 ; Kang et Shivdasani, 1995 ; Gompers et al, 2003 ; Kapopoulos et Lazaretou, 2007 ; Krivogorsky, 2006 ; Suntraruk, 2009 ; Guest, 2009 ; Lazarides et Drimpetas, 2011 ; Forsyth et Hocking, 1980 ; Albon et Kirby, 1983 ; Guengant, 1999).

Tableau 6: Synthèse des recherches empiriques sur la relation entre la reddition des comptes et la performance financière.

Références	Pays (Périmètre de l'étude)	Mesure de la performance
Tremblay et Gendron (2011)	Etats unis	ROE
Elder, Beasley et Arens (2010)	Etats unis	ROE
Carassus et Gardey (2009)	France	Taux de rendement
Johansson et Siverbo (2009)	Suède	ROE
Perret (2008)	France	ROE
Varone (2008)	Union Européen	ROE
De Lancer et Holzer (2008)	Etats unis	Taux de solvabilité
Ritz (2007)	Suisse	Taux de rendement
Siné et Lannaud (2007)	Union Européen	ROE
Yang et Hsieh (2007)	Japon	Conformité de qualité
Bhattacharyya <i>et al.</i> (1995)	Inde	ROE
Hjalmarsson et Verderpass (1992)	Corée du sud	Taux de productivité
Hausman et Neufeld (1991)	Grande Bretagne	Marge nette
Cote (1995)	France	Indépendance financière
Färe <i>et al.</i> (1985)	Inde	ROE
Bruggink (1982)	Japon	Taux de productivité
Pescatrice et Trapani (1980)	Allemagne	Marge nette
Kirby (1979)	France	Taux de rendement
Hocking (1977)	Etats unis	Taux de croissance
Neuberg (1977)	Allemagne	Capacité de remboursement
Meyer (1975)	Etats unis	Taux de croissance
Pier <i>et al.</i> (1974)	Etats unis	Taux de productivité

Impact du fonctionnement du comité d'audit :

Shelanski et Klein (1995) considère que la création de comités spécialisés au sein du conseil d'administration pourrait améliorer son efficacité. En l'occurrence, les comités d'audit qui tiennent une place imminente et ils sont des outils de la confiance institutionnelle et de la gouvernance des organisations (Proffitt et Spicer, 2006). Les comités d'audit ont fait l'objet de nombreuses recherches (DeZoort et al., 2002 ; Cohen, Krishnamoorthy et Wright, 2004 ; Turley et Zaman, 2007 ; Von Nordenflycht, 2007) qui déterminent leurs responsabilités de bien maintenir le processus d'audit et de gérer les rapports entre les auditeurs internes et la direction générale.

A cet effet, l'indépendance des membres du comité d'audit est essentielle pour avoir des opinions objectives et sincères qui reflètent l'image réelle de l'organisation (English, et Skærbæk, 2007), plusieurs travaux confirment cette angle d'analyse (Raghunandan et al., 2001 ; Burton, 2000 ; Bhagat et Black, 2002 ; Rosenstein et Wyatt, 1990). A l'opposée, Klein (2002), Brown et Caylor (2004) ainsi qu'Anderson et al (2004) trouvent une relation négative entre l'indépendance du comité d'audit et la performance financière. En ce qui concerne la taille du comité d'audit, Archambeault et DeZoort (2001) ont montré la pertinence d'une taille restreinte du comité sur ladite performance.

Proposition 1 : Le fonctionnement du comité d'audit impactent positivement la performance financière des entreprises publiques.

Impact du Système d'audit et de contrôle :

L'audit est un pivot important de la reddition des comptes (Zain et Subramaniam, 2007 ; Turley et Zaman, 2007). Il représente l'accumulation et l'évaluation des preuves à propos d'information destinée à déterminer et rapporter le degré de correspondance entre une information et un critère établi (Elder, Beasley et Arens, 2010). Il est fait pour enquêter sur l'exercice de la responsabilité assumée et pour établir dans un rapport si l'exercice de la responsabilité est correct (Glynn, 1996).

Cependant, le contrôle est un système finalisé de régulation des comportements (Burlaud et Simon, 2006). Dans la même lignée, Pigé et Lardy (2003) considèrent que le système de contrôle budgétaire permet d'alimenter les membres du conseil d'administration en informations leur permettant de mieux évaluer le respect des intérêts institutionnels, ainsi que le maintien et le développement de la performance (Najjar, 2011). En plus, Bouquin (2005) apprécie le contrôle à la fois comme un dispositif de reddition des comptes, une représentation des missions des managers ainsi qu'une grille d'analyse des processus organisationnels. En résumé, Pigé (2009) estime l'audit et le contrôle interne comme les piliers qui soutiennent la crédibilité de l'information comptable et financière ; l'audit parce qu'il constitue un regard externe et le contrôle interne car il regroupe l'ensemble des procédures et mécanismes employés pour s'assurer de la pertinence des processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information.

Proposition 2 : Le système d’audit et de contrôle influence positivement la performance financière des entreprises publiques.

Impact de la transparence et la diffusion de l’information :

La transparence financière consiste à rendre l’information accessible et facilement interprétable pour aider les actionnaires et les parties prenantes dans leur processus de décision. La transparence est un facteur déterminant dans la reddition des comptes à travers la mise en place des outils et instruments de gestion (Adjaoud, Zeghal et Andaleeb, 2007). D’autant plus, pour l’installation des instruments de gestion capables de garder la transparence sur tous les niveaux de l’organisation ; la véracité et fiabilité de l’information sont de mise (Lapsley, 2009). Ces instruments sont : l’organigramme, le manuel des procédures, le statut du personnel, le règlement de passation des marchés, le système comptable, le plan pluriannuel, le rapport annuel de gestion et le système d’information intégré.

Dans cette logique, Kruse et Blasi (1995) confirme la contribution significative des instruments de gestion à la performance financière des organisations en incitant à la confiance et la clarté de vision entre les parties prenantes. De même, il faut souligner l’apport considérable de la transparence et la diffusion d’information en matière de la lutte contre la fraude et l’asymétrie informationnelle (Bartoli, Keramidas, Larat et Mazouz, 2011 ; Cho, 1998 ; Moris, 2013).

Proposition 3 : La transparence et la diffusion de l’information impactent positivement la performance financière des entreprises publiques.

Impact de la gestion du risque :

La gestion du risque se définit en tant qu’un processus d’identification, de description, d’analyse et de réduction des risques à un niveau acceptable de tolérance mis en œuvre par l’organisation. Les entreprises publiques ont ainsi vu leurs responsabilités s’accroître de façon importante en matière de gestion des risques, l’objectif étant une amélioration de l’efficacité et de l’imputabilité (Free et Radcliffe, 2009 ; Gendron, Cooper et Townley, 2007).

Elle sert à identifier les événements potentiels susceptibles d’affecter l’organisation et pour gérer les urgences dans les limites de son appétence pour le risque (Power, 2009). La gestion du risque vise à fournir une assurance raisonnable quant à l’atteinte des objectifs de l’organisation. Pour ce faire, la cartographie des risques est un outil indispensable qui met l’accent sur la probabilité d’occurrence du risque et sa gravité d’impact (Haw et al., 2010). Plusieurs auteurs ont utilisé la gestion des risques comme un déterminant de la reddition des comptes (Prowse, 1997 ; Caprio, Laeven et Levine, 2002 ; Levine, 2005 ; Haw et al., 2010 ; Najjar, 2011).

Dans la même visée, le système de veille et d'alerte vient pour consolider la gestion du risque des entreprises publiques. C'est un dispositif d'attention et d'observation par lequel l'organisation est à l'affût d'informations concernant les changements de son environnement socio-économique (Power, 2004), dans le but de se créer des opportunités de croissance, de réduire les risques liés à l'incertitude et d'agir vite et au bon moment (Rouach, 2008). De plus, Delbecque et Harbulot (2011) expliquent que le système de veille et d'alerte permet d'avoir une anticipation des événements futurs par le biais de la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Il est pertinent de préciser que la mise en place des nouveaux outils implique un changement organisationnel au sein de l'entreprise publique. Cette dernière doit faire face à des différentes et des résistances rencontrées lors de la mise en œuvre d'une démarche de changement (Carassus, Favoreu Gardey et Marin, 2012).

Proposition 4 : Il y a une relation positive entre la mise en œuvre de la gestion du risque et la performance financière des entreprises publiques.

Impact de la structuration du commissariat aux comptes :

Le commissariat aux comptes devient une nécessité pour les entreprises publiques pour valider les comptes et donner un jugement porteur de conseils et enseignements. C'est un mécanisme incitant ou obligeant le ou les individus à qui une responsabilité a été déléguée à agir conformément aux intérêts des partenaires de l'organisation (Charreaux, 1997). En définitive, ces travaux d'audit externe légal sont ainsi conduits pour enquêter sur l'exercice de la responsabilité assumée et pour établir dans un rapport si l'exercice de la responsabilité est correct (Glynn, 1993).

A ce chapitre, Pigé (2009) affirme que l'audit externe est un processus valorisant les comptes et améliorant la performance par des mesures de gestion des risques. Plusieurs auteurs ont étudié la relation entre le commissariat aux comptes et la performance financière (Alvarez, 1997 ; Khrishnan, 2003 ; Demski et al., 2006). Le recours au commissariat aux comptes est une solution, puisque les comportements inefficients doivent être surveillés, évidemment à un certain coût (Roberts et Candreva (2006). A cet égard, la question de l'expérience soulève. Selon Flint (1988), un auditeur compétent doit posséder des connaissances, une formation, une qualification et une expérience suffisante pour mener à bien un audit financier (Morin, 2008). D'autres études ont précisé que l'expérience est un déterminant pour choisir un commissaire aux comptes (Abbott et Parker, 2000 ; Carassus et Gregorio, 2003 ; Kane et Velury, 2004 ; Lennox, 2005 ; Peel et Clatworthy, 2001 ; Mitra et al., 2007). En outre, le Reporting financier est érigé par la loi comme un outil de reddition des comptes pour les entreprises publiques. Il s'agit donc de s'assurer que ces informations, financières ou non, réalisées ou prévisionnelles, répondent aux qualités de fiabilité, pertinence et accessibilité (Mottis et Zarlowski, 2003).

Conclusion

Cet article s'intéresse à étudier la littérature de la reddition des comptes dans les entreprises publiques en prenant en compte les particularités de l'entreprise publique en ce qui concerne sa structure et sa gouvernance tout en présentant des propositions sur l'impact de la reddition des comptes sur la performance.

A ce propos, nos propositions reposent sur l'impact de l'efficacité du système de contrôle et d'audit, la transparence et la diffusion de l'information, l'expérience du commissaire aux comptes et de l'indépendance du comité d'audit sur la performance financière.

Le principal apport de ce travail réside sur le fait d'étudier la littérature de la reddition des comptes de l'entreprise publique et de faire des propositions sur l'impact des déterminants de la reddition des comptes en ce qui concerne l'audit et le contrôle, la transparence et la diffusion des informations, la gestion du risque et la structuration du commissariat aux comptes sur la performance financière.

Nous soulignons trois directives fondamentales pour la mise à niveau des entreprises publiques et l'amélioration de la reddition des comptes :

- La clarification du rôle de l'Etat : consiste à déterminer les responsabilités de l'Etat face aux entreprises publiques et de transformer les relations de tutelle à des partenariats contractuels construits sur un climat de confiance avec des engagements réciproques, des objectifs déterminés et des outils d'évaluation et de coordination qui assurent la convergence des politiques publiques. A l'issue, il faut promouvoir la contractualisation entre les entreprises publiques et l'Etat par la définition d'un cadre méthodologique qui précise les moyens et les mécanismes de pilotage.
- Le management des entreprises publiques : il convient de citer la modernisation de l'administration, le développement du capital humain, la gestion par le résultat et le renforcement du capital institutionnel de l'Etat afin de contrecarrer la bureaucratie et de rendre l'entreprise publique démocratique et performante.

Notre recherche comporte certaines limites qui méritent d'être mentionnées. En effet, il serait intéressant de mettre en évidence une étude empirique sur l'impact de la reddition des comptes sur la performance des entreprises publiques et de concrétiser les propositions de cet article sur un terrain pertinent comme les entreprises publiques françaises.

Finalement, les entreprises publiques sont les moteurs de la dynamisation et la compétitivité économique des pays. La mise en place d'un système de reddition des comptes puissant représente le fer de lance de la gouvernance et la performance publique.

Références bibliographiques

Adjaoud, F., Zeghal, D., & Andaleeb, S. (2007). The effect of board's quality on performance: A study of Canadian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 623-635.

- Albon, R. P., & Kirby, M. G. (1983). Cost Padding in Profit Regulated Firms. *Economic Record*, 59(1), 16-27.
- Anderson, C.W and Campbell II, T.L, (2004), Corporate governance of Japanese banks, *Journal of Corporate Finance*, October, 2004, 327 – 354.
- Angbazo, L., & Narayanan, R. (1997). Top management compensation and the structure of the board of directors in commercial banks. *European Finance Review*, 1(2), 239-259.
- Archambeault, D., & DeZoort, F. T. (2001). Auditor opinion shopping and the audit committee: An analysis of suspicious auditor switches. *International Journal of Auditing*, 5(1), 33-52.
- Atkinson, A. B., & Stiglitz, J. E. (2015). *Lectures on public economics*. Princeton University Press.
- Aubert, N. (2006). Hyperperformance et combustion de soi. *Études*, 405(10), 339-351.
- Barneto, P. et Gregorio, G. (2009), Disclosure, Derecognition and Consolidation of Securitizations, Bankers, Markets & Investors, n°99, march-april, 2009, 39-47. Liste AERES économie gestion - 16 juin 2010 : ISSN 1167-4946 ; Liste CNRS juin 2008. Domaine : Fin. Catégorie 3.
- Barro, J. R., & Barro, R. J. (1990). Pay, performance, and turnover of bank CEOs (No. w3262). National Bureau of Economic Research.
- Bartoli, A., Keramidis, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, (4), 629-639.
- Beasley, M. S. et autres (2009). « The Audit Committee Oversight Process », *Contemporary Accounting Research*, vol. 26, n° 1, p. 65-122.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Bhagat, S., & Black, B., (2002), “The non-correlation between board independence and long-term firm performance”, *Journal of Corporation Law*, Vol.27, pp 231-274.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *The Journal of Marketing*, 46-57.
- Black, W. (2010). *Committee Hearing: Public Policy Issues Raised by the Report of the Lehman Bankruptcy Examiner*, United States House of Representatives, 20 Avril.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. W. van Dooren & S. van de Walle (Red.). *Performance information in the public sector, how it is used*, 72-91.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of ‘good governance’: difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343.

- Bouquin, H. (2005). Les fondements du contrôle de gestion (No. 123456789/636). Paris Dauphine University.
- Bourgon J. (2008), "The Citizen at the Heart of Public Sector Reforms", Keynote address to the 5th Quality Conference for Public Administration in the European Union.
- Bovens, M. A. P. (2006). *Analysing and Assessing Public Accountability: A Conceptual Framework*, European Governance Papers (EUROGOV) No. C-06-01.
- Bowen et Rajgopal (2010). « Whistle-Blowing: Target Firm Characteristics and Economic Consequences », *The Accounting Review*, vol. 85, n° 4, p. 1239-1271.
- Bozec, R., Breton, G., & Cote, L. (2002). The performance of state-owned enterprises revisited. *Financial Accountability & Management*, 18(4), 383-407.
- Bozio, A., & Grenet, J. (Eds.). (2010). *Economie des politiques publiques*. La Découverte.
- Broadbent, J. et J. Guthrie (2008). « Public Sector to Public Services: 20 Years of "Contextual" Accounting Research », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, n° 2, p. 129-169.
- Brown, (2005). « Enron/Andersen: Crisis in U.S. Accounting and Lessons for Government », *Public Budgeting & Finance*, vol. 25, n° 3, p. 20-32.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate governance study: the correlation between corporate governance and company performance. Corporate Governance Study, Institutional Shareholder Services.
- Bruggink, T. H. (1982). PUBLIC VERSUS REGULATED PRIVATE ENTERPRISE IN THE MUNICIPAL WATER INDUSTRY-A COMPARISON OF OPERATING COSTS. *Quarterly review of economics and business*, 22(1), 111-125.
- Burlaud, A., & Simon, C. J. (2006). III. Les limites du contrôle de gestion. *Repères*, 57-70.
- Burton, D. (Ed.). (2000). *Research training for social scientists: a handbook for postgraduate researchers*. Sage.
- Caprio, Gerard, Luc Laeven, and Ross Levine, (2007), "Governance and Bank Valuation." *Journal of Financial Intermediation*, 16(4): 584-617.
- Carassus D., Gardey D. (2009), « Une analyse de la gestion de la performance par les collectivités locales françaises : un modèle administratif ou politique ? », *Revue Française de Finances Publiques*.
- Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Marin, P. (2012). La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en oeuvre d'une démarche de performance publique: application au contexte public local français. *Management International*, 16(3), 102.
- Carlin, T. M. (2005). « Debating the Impact of Accrual Accounting and Reporting in the Public Sector », *Financial Accountability & Management*, vol. 21, n° 3, p. 309-336.
- Charreaux, G. (1997), L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace?, *Revue française de gestion*, 115, 38-56.
- Chhatre, A. (2007). Accountability in decentralization and the democratic context: theory and evidence from India. Representation (No. 23). Equity and Environment Working Paper.

- Cho, M. H. (1998). Ownership structure, investment, and the corporate value: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 47(1), 103-121.
- Christensen, T., (2012), "Post-NPM and changing public governance", *Meiji Journal of Political Science and Economics*, vol.1, p. 1-12.
- Clarke, F. et G. Dean (2007). *Indecent Disclosure: Gilding the Corporate Lily*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cohen, J., G. Krishnamoorthy et A. Wright (2004). « The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality », *Journal of Accounting Literature*, vol. 23, p. 87-152.
- Cornett M.M, Guo L., Khaksari S. and Tehranian H. (2009), The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: An international comparison, *Journal of financial intermediation*, 19 (2010) 74-94.
- Cornwall, A., & Gaventa, J. (2001). Bridging the gap: citizenship, participation and accountability. *PLA notes*, 40(2001), 32-35.
- Cote, R., & Hall, J. (1995). Industrial parks as ecosystems. *Journal of Cleaner production*, 3(1), 41-46.
- Crisp, R. (2010). « Virtue Ethics and Virtue Epistemology », *Metaphilosophy*, vol. 41, n° 1-2, p. 22-40.
- Dahya, J., and John J., & McConnell, J.J., 2007, "Board Composition, Corporate Performance, and the Cadbury Committee Recommendation", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol.42, pp 535-564.
- Damanpour F. Schneider. M. (2008), "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.19 n°3, p. 495-522.
- Damodaran, A. (2010). *Applied corporate finance*. John Wiley & Sons.
- De Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.
- De Lancer Julnes P., Holzer. M. (2008), *Performance Measurement: Building Theory, Supporting Practice*, ASPA Classics series. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Delbecque, E., & Harbulot, C. (2011). Les acteurs de la guerre économique. *Que sais-je?*, 81-103.
- Delion, A. G. (2008). De l'État tuteur à l'État actionnaire. *Revue française d'administration publique*, 124(4), 537-572.
- Demeestère, R. (2005). Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue française de gestion*, 157(4), 103-114.
- DeZoort, F. T., Hermanson, D. R., Archambeault, D. S., & Reed, S. A. (2002). Audit committee effectiveness: A synthesis of the empirical audit committee literature.

- Dittenhofer, M. (1994), Auditing to improve performance in government support functions. *Perspectives on Performance Measurement and Public Sector Accounting*, 101-115.
- Doriath B. et Goujet C. (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de performance*, Edition Dunod, Paris.
- Dunn, A., & Gaventa, J. (2007). Building inclusive citizenship and democracies. *Claiming Citizenship*. ID21 Focus. IDS, Brighton.
- Everett, J., D. Neu et A. Rahaman (2007). « Accounting and the Global Fight against Corruption », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, n° 6, p. 513-542.
- Elder, R. J., M. S. Beasley et A. A. Arens (2010). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*, 13e éd., Upper Saddle River, Pearson.
- Enthoven, G. M. W. (2011). *Hoe vertellen we het de Kamer?: Een Empirisch Onderzoek naar de Informatierelatie tussen Regering en Parlement*, Delft, Eburon.
- English, L. et P. Skærbæk (2007). « Performance Auditing and the Modernization of the Public Sector », *Financial Accountability and Management*, vol. 23, n° 3, p. 239-241.
- Facal, J., & Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics. *Revue française de gestion*, (8), 117-132.
- Fare, R., Grosskopf, S. and Lovell, C. A. K. (1985). *The Measurement of Efficiency of Production*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Flottes, M. et Y. Gendron (2010). « Sarbanes-Oxley et l'indépendance des auditeurs : mouvance réglementaire et jeux de vérité », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, vol. 16, n° 2, p. 7-29.
- Forsyth, P. J., & Hocking, R. D. (1980). Property rights and efficiency in a regulated environment: the case of Australian airlines. *Economic Record*, 56(153), 182-185.
- Fraser, S. (2007). « Public Scrutiny Puts SAI Audit Practices to the Test », *International Journal of Government Auditing*, n° 1, p. 1-5.
- Free, C., & Radcliffe, V. (2009). Accountability in crisis: The sponsorship scandal and the office of the comptroller general in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 189-208.
- Garzon, C., & Hafsi, T. (2007). L'évaluation des stratégies de lutte contre la corruption. *Revue française de gestion*, (6), 61-80.
- Gendron, Y., Cooper, D. J., & Townley, B. (2007). The construction of auditing expertise in measuring government performance. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1), 101-129.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1081-1111.
- Gompers, P.A., Ishii, J.L., and A. Metrick, (2003), "Corporate Governance and Equity Prices," *The Quarterly Journal of Economics* 118, 107-155.
- Good, D. A. (2007). *Politics of Public Money: Spenders, Guardians, Priority Setters, and Financial Watchdogs inside the Canadian Government*, Toronto, University of Toronto Press.

- Greiling, D. (2006). Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 448-465.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986), The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*, 691-719.
- Guengant, A. (1999). Performance financière des communes: de nouveaux outils de diagnostic. *Politiques et management public*, 17(3), 1-21.
- Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Hart, O., & Moore, J. (1990), Property Rights and the Nature of the Firm, *Journal of political economy*, 1119-1158.
- Hausman, W. J., & Neufeld, J. L. (1991). Property rights versus public spirit: ownership and efficiency of US electric utilities prior to rate-of-return regulation. *The Review of Economics and Statistics*, 414-423.
- Haw, I.-M., Ho, S.S.M., Hu, B., Wu, D., 2010. Concentrated control, institutions, and banking sector: an international study. *Journal of Banking and Finance* 34, 485–497.
- He, Labelle, Piot, and Thornton, (2009), Board Monitoring, Audit Committee Effectiveness, and Financial Reporting Quality: Review and Synthesis of Empirical Evidence, *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 1(2), 1-26.
- Hirschey, M. (1999). Managerial equity ownership and bank performance: entrenchment or size effects?. *Economics Letters*, 64(2), 209-213.
- Hjalmarsson, L. et Veiderpass, A. (1992), « Productivity in Swedish Electricity Retail Distribution », *Scan. J. of Economics*, 94 (Supplement): 193-205.
- Hocking, R.D. (1977), « The Economic Efficiency of the Australian Airlines », Appendice A.6 in Department of Transport, Domestic Air Transport Policy Review, vol. 2, Canberra, AGPS.
- Hood, C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm?. *Public policy and administration*, 10(2), 104-117.
- Hood, C. (2007). « What Happens When Transparency Meets Blame-avoidance? », *Public Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 191-210.
- Hood, C. et G. Peters (2004). « The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? », *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 14, n° 3, p. 267-282.
- Hudon, P. A., & Mazouz, B. (2014). Le management public entre «tensions de gouvernance publique» et «obligation de résultats»: Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, 3(4), 7-22.
- Johansson T, Siverbo S. (2009), “Explaining the Utilization of Relative Performance Evaluation in Local Government: a Multi-Theoretical Study Using Data from Sweden”, *Financial Accountability & Management*, vol 25, n°2, p. 197-224.

IFAC, *The International Federation of Accountants*. (2014). Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements, International Public Sector Accounting Standards, New York, USA 2014, P: 84.

Kang, J. K., & Shivdasani, A. (1995). Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan. *Journal of financial economics*, 38(1), 29-58.

Kapopoulos, P., & Lazaretou, S. (2007). Corporate ownership structure and firm performance: evidence from Greek firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 144-158.

Keasey, K., & Wright, M. (1993). Issues in corporate accountability and governance: An editorial. *Accounting and business research*, 23(sup1), 291-303.

Kettl D. (2009), "The Next Government of the United States: why our institutions fail us and how to fix them", WW Norton, New York.

Killinger, B. (2007). *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*, Montréal, McGill- Queen's University Press.

Kirby, M.G. (1979), « An Economic Assessment of Australia's Two-airline Policy », *Australian Journal of Management*, 4 : 105-118.

Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of accounting and economics*, 33(3), 375-400.

Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique: méfions-nous des terribles simplificateurs. *Politiques et management public*, 17(2), 123-145.

Krivogorsky, V. (2006). Ownership, board structure, and performance in continental Europe. *The International Journal of Accounting*, 41(2), 176-197.

Kruse, D., & Blasi, J. (1995). Employee ownership, employee attitudes, and firm performance (No. w5277). National Bureau of Economic Research.

Lapsley, I. (2009). « New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? », *Abacus*, vol. 45, n° 1, p. 1-21.

Lapsley, I. (2008). « The NPM Agenda: Back to the Future », *Financial Accountability & Management*, vol. 24, n° 1, p. 77-96.7

Larson, P. et D. Zussman (2010). « Departmental Audit Committees: An Evaluation », *Optimum*, vol. 40, n° 4, p. 29-50.

Lazarides, T., & Drimpetas, E. (2011). Evaluating corporate governance and identifying its formulating factors: the case of Greece. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(2), 136-148.

Leeuw, F. L. (2011). « On the Effects, Lack of Effects and Perverse Effects of Performance Audit », dans J. Lonsdale, P. Wilkins et T. Ling, *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 231-247.

Levine, R. (2005). Finance and growth: theory and evidence. *Handbook of economic growth*, 1, 865-934.

Lindeberg, T. (2007). « The Ambiguous Identity of Auditing », *Financial Accountability & Management*, vol. 23, n° 3, p. 337-350.

- Loocke, E. Van et V. Put (2011). « The Impact of Performance Audits: A Review of the Existing Evidence », dans J. Lonsdale, P. Wilkins et T. Ling, *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 175-208.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance: le guide du pilotage*. Les Ed. d'Organisation.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation.
- Marchesnay, M. (2011). Gouvernance et performance des organisations. *Innovations*, 36(3), 131-145.
- Marion, A., Asquin, A., & Everaere, C. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes*. Dunod.
- Messier, B. (2009). *What We don't Know about the Audit Process*, communication présentée au Fifth European Auditing Research Network Symposium, Valencia, Spain.
- Meyer, R.A. (1975), « Public Owned versus Privately Owned Utilities: A Policy Choice », *Review of Economics and Statistics*, 57 : 391-399.
- Meyer, R. et G. Hammerschmid (2006). « Public Management Reform: An Identity Project », *Public Policy and Administration*, vol. 21, n° 1, p. 99-115.
- Miller, P. et N. Rose (2008). *Governing the Present: Administering Economic, Social and Personal Life*, Cambridge, Polity Press.
- Molho, D., & Fernandez-Poisson, D. (2011). *Tableaux de bord: Outils de performance*. Editions Eyrolles.
- Mongbe, E. (2007), Responsabilisation et transparence, clefs de la santé des finances publiques, *Vigie*, vol. 10, n° 3, décembre, p. 4-6.
- Morin, D. (2008). « Auditors General's Universe Revisited: An Exploratory Study of the Influence they Exert on Public Administration through their Value for Money Audits », *Managerial Auditing Journal*, vol. 23, n° 7, p. 697-720.
- Moris, K. (2013). Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui. *Revue française de gestion*, 228(9), 147-166.
- Moynihan, D. P. (2006). Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform. *Public Administration Review*, 66(1), 77-89.
- Murphy, M. (2009). Bureaucracy and its limits: accountability and rationality in higher education. *British Journal of Sociology of Education*, 30(6), 683-695.
- Murray, M.A., (1975), « Comparing public and private management: an exploratory essay », *Public Administration Review*, n°35, p.364-371.
- Najjar, B. (2011), The Determinants of Audit Committee Independence and Activity: Evidence from the UK, *International Journal of Auditing*, 15, 191–203.
- Neuberg, L.G. (1977), « Two Issues in the Municipal Ownership of Electric Power Distribution Systems », *Bell Journal of Economics*, 8 : 303-323.

- Newell, P., & Bellour, S. (2002). *Mapping Accountability: Origins, Contexts and Implications for Development*.
- Newell, P., & Wheeler, J. (Eds.). (2006). *Rights, resources and the politics of accountability* (Vol. 3). Zed books.
- Normanton, E. L. (1971). Public accountability and audit: a reconnaissance. The dilemma of accountability in modern government: Independence versus control, 311-345.
- OCDE, Organisation de coopération et de développement économique. (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris, France.
- Osborne, S.P. (2006), *The New Public Governance?*, *Public Management Review*, Vol. 8, Issue 3 2006, pp. 377-387.
- Perret B. (2008), « L'évaluation des politiques publiques. Entre culture du résultat et apprentissage collectif », *Esprit* (décembre 2008), p. 142-159.
- Pescatrice, D. R., & Trapani, J. M. (1980). The performance and objectives of public and private utilities operating in the United States. *Journal of Public Economics*, 13(2), 259-276.
- Pier, W.J., R.B. VERNON et J.H. WICKS (1974), « An Empirical Comparison of Government and Private Production Efficiency », *National Tax Journal*, 27: 653-656.
- Pigé, B. (2009). *Audit et contrôle interne*, Editions EMS, Paris. ISBN 978-2-84769-119-1.
- Pigé, B., & Lardy, P. (2003). *Reporting et contrôle budgétaire*. Éd. EMS Management & société.
- Pollitt, CH., and Bouckaert, G.(2011), *Public Management Reform, A comparative analysis: New Public Management, Governance, and the neo-weberian state*, Oxford Press, Third Edition.
- Power, M. (2009). « The Risk Management of Nothing », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 6-7, p. 849-855.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*, Londres, Demos.
- Proffitt, W. T., & Spicer, A. (2006). Shaping the shareholder activism agenda: Institutional investors and global social issues. *Strategic Organization*, 4(2), 165-190.
- Prowse, S. (1997). Corporate control in commercial banks. *Journal of Financial Research*, 20(4), 509-527.
- Radcliffe, V. (2008). « Public Secrecy in Auditing: What Government Auditors Cannot Know », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, n° 1, p. 99-126.
- Raghunandan, K., Rama, D. V., & Read, W. J. (2001). Audit committee composition, "gray directors," and interaction with internal auditing. *Accounting Horizons*, 15(2), 105-118.
- Ritz A. (2007), « Performance Management and Output-Based Budgeting in Switzerland », in: Hill H. (ed). *Modernizing Government in Europe*, Baden-Baden: Nomos, p. 149-171.
- Roberts, N. et P. J. Candreva (2006). « Controlling Internal Controls », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 3, p. 463-465.

- Robbins, S., DeCenzo, D., Gabilliet, P., (2009), *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Ed. Pearson Education, 6ème édition.
- Rochet, J. C. (2004). Macroeconomic shocks and banking supervision. *Journal of Financial Stability*, 1(1), 93-110.
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of financial economics*, 26(2), 175.
- Rouach, D. (2008). L'éveil de la veille: avantages et cas d'entreprises. *Que sais-je?*, 4(3086), 92-105.
- Schedler, A. (1999), Conceptualizing accountability. The self-restraining state: Power and accountability in new democracies, 13-28.
- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 335-361.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, organizations and Society*, 20(2), 219-237.
- Siné A., Lannaud B.(2007), « La mesure de la performance publique », in : Arkwright E. et al. (ed). *Economie politique de la Lof*, Paris: La Documentation française, p. 253-272.
- Stewart, J., & Walsh, K. (1994). Performance measurement: when performance can never be finally defined. *Public Money & Management*, 14(2), 45-49.
- Stuiveling, S. J. (2010). « New Trends in Auditing: Innovation in the Work of Supreme Audit Institutions », *EUROSAI Magazin*, n° 16, p. 132-139.
- Stulz, R.M., 2005, "The Limits of Financial Globalization", *The Journal of Finance*, Vol.60, pp 1595-1638.
- Suntraruk, P. (2009). Boards of Directors, Ownership and Firm's Performance: A study of SET100 Firms in Thailand. Working Paper.
- Talbot, D. (2005). Les proximités, entre contrainte et libération de l'action: le cas d'EADS. *Economie et institutions*, 6, 153-180.
- Thiéart, R. A. (1999). *A & Coll. Méthodes de recherche en management*, Dunod, France.
- Tremblay, M.-S. et Y. Gendron (2011). « Governance Prescriptions Under Trial: On the Interplay Between the Logics of Resistance and Compliance in Audit Committees », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 22, n° 3, p. 259-272.
- Turley, S. et M. Zaman (2007). « Audit Committee Effectiveness: Informal Processes and Behavioural Effects », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, n° 5, p. 765-788.
- Van Doren, W., & Lonti, Z. (2010). Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance. *Revue française d'administration publique*, (3), 517-532.
- Varone (2008), « De la performance publique : concilier évaluation des politiques et budget par programme ? », *Politiques et Management Public*, Vol. 26/3.
- Veran, L. (2008), *La performance, définition légitime et pertinence des indicateurs. La performance en management*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 41-65.

- Vermeer, T. K., K. Raghunandan et D. A. Forgione (2006). « The Composition of Non Profit Audit Committees », *Accounting Horizons*, vol. 20, n° 1, p. 75-90.
- Von Nordenflycht, A. (2007). Is public ownership bad for professional service firms? Ad agency ownership, performance, and creativity. *Academy of Management Journal*, 50(2), 429-445.
- Wathelet, J. C. (2003). Reddition de comptes et gouvernance des collectivités territoriales françaises. *Politiques et management public*, 21(4), 71-88.
- Wouter Van Doren et Zsuzsanna Lonti (2010), Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance, *Revue française d'administration publique*, n° 135, pages 517 à 532.
- Yang K, Hsieh Y. (2007), “Managerial Effectiveness of Governance performance Measurement: Testing a Middle-range Model”, *Public Administration Review*, vol. 67, n°5. p.861-878.
- Zain, M. M., & Subramaniam, N. (2007). Internal auditor perceptions on audit committee interactions: A qualitative study in Malaysian public corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 894-908.