

Article :

Langue : Français

Publiée : 16 Mars 2024

Droits d'auteur : cette publication a été publiée en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



Analyse des déterminants de la gouvernance des sociétés d'état au Burkina Faso

Edouard BOUDA

E-mail : edbouda@yahoo.fr

Résumé

Bon nombre d'entreprises publiques au Burkina Faso enregistrent des contre-performances. Selon la Banque mondiale, les entreprises publiques burkinabè sont confrontées à des défis tels que des problèmes de gouvernance, une faible productivité, des coûts élevés et une concurrence accrue des entreprises privées. Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, internalisés dans la réglementation burkinabè, semblent pourtant indiquer la volonté politique de favoriser l'efficacité économique, une croissance durable et la stabilité financière de ces entreprises. Cependant, quoique l'on constate une corrélation tendancielle entre le résultat net et le chiffre d'affaires (CA) des sociétés d'Etat (SE) ces dix dernières années, le résultat représente presque constamment 6% du CA mettant ainsi en relief des fortes consommations intermédiaires. Ces observations permettent d'affirmer que la maîtrise des charges de fonctionnement desdites entreprises reste une préoccupation majeure pour garantir leur viabilité économique.

L'objectif de cet article est de procéder à une évaluation de la gouvernance des sociétés d'Etat burkinabè conformément aux principes de la redevabilité, du contrôle et de l'autonomie. A partir d'une approche méthodologique qualitative, nous identifions des variables explicatives de ces trois dimensions avant d'évaluer la gouvernance des SE. Les données collectées des rapports sont ensuite complétées des entretiens et analysées selon la technique de score de gouvernance. Il en ressort que les SE qui disposent d'un conseil d'administration actif et dont le contrôle de gestion est effectif produisent de résultats performants. Toutefois, des SE affichent un bon score de gouvernance alors qu'elles sont en deçà de leurs potentiels. Cela s'explique par les insuffisances au niveau de la dimension autonomie notamment le pilotage de la performance et au niveau de la dimension contrôle surtout le management du risque. Des outils clés favorisant la gouvernance devront être inscrites dans la pratique des SE.

Mots clés : entreprise publique, gouvernance d'entreprise, performance durable, obligation de service public, évaluation de la gouvernance.

Abstract

Many public companies in Burkina Faso are recording poor performance. According to the World Bank, Burkinabe public enterprises face challenges such as governance problems, low productivity, high costs and increased competition from private companies. The OECD's corporate governance principles, internalized in Burkinabe regulations, nevertheless seem to indicate the political will to promote economic efficiency, sustainable growth and the financial stability of these companies. However, although we note a trend correlation between the net result and the turnover (turnover) of state companies (SE) over the last ten years, the result almost constantly represents 6% of the turnover, thus highlighting high intermediate consumption. These observations allow us to affirm that controlling the operating costs of these companies remains a major concern to guarantee their economic viability.

The objective of this article is to carry out an evaluation of the governance of Burkinabe state companies in accordance with the principles of accountability, control and autonomy. Using a qualitative methodological approach, we identify explanatory variables of these three dimensions before evaluating the governance of SEs. The data collected from the reports is then supplemented with interviews and analyzed using the governance score technique. It appears that SEs which have an active board of directors and whose management control is effective produce efficient results. However, SEs display a good governance score even though they fall short of their potential. This is explained by the inadequacies in the autonomy dimension, particularly performance management, and in the control dimension, especially risk management. Key tools promoting governance must be included in the practice of SEs.

Keywords : public enterprise, corporate governance, sustainable performance, public service obligation, governance assessment.

Table des matières

Résumé	0
Introduction	2
I. La revue de littérature.....	3
1. Historique et importance des entreprises publiques	3
2. Fondements et appréhension de la gouvernance des entreprises publiques	6
3. Conclusion à la revue de littérature	9
II. La méthodologie de la recherche.....	9
1. L'échantillon.....	9
2. Les variables.....	10
a) L'autonomie	10
b) Redevabilité.....	11
c) Contrôle.....	11
3. La méthode de calcul.....	12
III. L'analyse des résultats.....	14
IV. Propositions	16
Conclusion.....	19
Bibliographie	20

Introduction

Dans une économie de marché où la prédominance de l'idéologie néo-libérale commande que l'Etat se désengage des secteurs productifs au profit du privé, il peut être curieux de remarquer que dans quasiment tous les pays il existe des entreprises publiques. Accusées d'être des « boîtes à sous » des régimes politiques, ces entreprises occupent pourtant une place importante dans les pays aussi bien développés qu'en développement. Au Burkina Faso, les sociétés d'Etat demeurent des acteurs majeurs de l'économie nationale et font souvent l'objet de scandales financiers révélés par la presse. De ce qui ressort des rapports officiels, on note que presque la moitié des bonnes pratiques de gouvernance ne sont pas exécutées : contrats-plan non à jour ou inexistant, absence de système intégré de gestion, non-respect de manuel de procédure, mandat d'administrateur échu... Ici comme ailleurs, leur gouvernance intéresse l'opinion publique et les organisations professionnelles au regard justement de leur spécificité.

Parce qu'elle contribue aux projets d'investissement prévus par les politiques publiques, l'entreprise publique est une extension de l'Etat qui a des obligations de service public en même temps qu'elle doit créer les conditions de sa durabilité. La performance et l'efficacité des entreprises publiques sont donc des enjeux fondamentaux pour le développement économique et l'amélioration des conditions de vie des populations. La gouvernance de ces entreprises a pour objectif de permettre de réguler les déséquilibres pour les finances publiques. Cela peut se traduire en optimisation des recettes pour plus de dividendes ou de royalties pour l'Etat actionnaire mais aussi en termes d'anticipation voire de maîtrise des subventions (déficit d'exploitation, recapitalisation, abandon de créance, remboursement pour garantie).

Le lien de causalité entre gouvernance d'entreprise et performance durable a été démontré par plusieurs travaux de recherche (Jensen (1986), Omri (2003), Louizi (2017) ...) et adopté par plusieurs organismes de développement (Banque mondiale, OCDE, BAD, AFD...). Certaines recherches académiques ont montré que l'utilisation de bonnes pratiques de gouvernance augmente la valeur de la firme (Louizi, 2017). Des dispositions normatives ont été prises par les Etats comme c'est le cas du code de bonnes pratiques de gouvernance. Toutefois, le constat est que des entreprises publiques ne respectent pas ces bonnes pratiques.

Le contexte économique mondial actuel est marqué principalement par deux contraintes pour les entreprises publiques. Premièrement, il s'agit de la transition écologique. Jadis, l'homme considérait la nature comme sa propriété qu'il devait dompter. Et donc les Etats se donnaient les moyens pour l'exploitation des ressources naturelles à l'infini. Avec le réchauffement climatique, l'on se rend à l'évidence que l'objectif d'alimenter les populations est désormais compromis et qu'il faut à cet effet changer sa conception de la production, donc de concevoir des politiques de développement durable. Deuxièmement, il s'agit de la transition numérique. Il est désormais illusoire de penser un système d'information financière de l'entreprise publique qui ne soit pas informatisée. Or, cette numérisation, quoique permettant de disposer de données

fiables pour la prise de décision conséquente, n'est pas à l'abri de prédateurs, d'où la problématique de la cybercriminalité qui impose aux entreprises la prise de disposition pour le management de ce genre de risque. L'autre pendant de la transition numérique, c'est l'accessibilité du citoyen à l'information. Ce citoyen nouveau, féru de l'information et désormais au courant de ses droits, exerce une pression forte sur les entreprises publiques de qui il attend une communication sur l'utilisation des ressources publiques, la publication d'informations fiables. Le pilotage de la performance durable, le management de risque ainsi que la reddition de comptes au public évoquent les principes de gouvernance de l'OCDE : l'autonomie (qui contient la responsabilité), le contrôle et la redevabilité. Ces principes (OCDE, 2015 et 2017) sont une boussole pour l'évaluation de la gouvernance des entreprises publiques. Qu'en est-il des sociétés d'Etat burkinabè relativement au respect de ces trois principes de gouvernance ?

Si l'on se réfère aux données sur les sociétés d'Etat (SE) ces dix dernières années (2011-2021), on constate une corrélation tendancielle entre le niveau du résultat net et le chiffre d'affaires (CA) des entreprises publiques sur la période sous revue. Bien que le résultat représente presque constamment 6% du CA, il met en relief des fortes consommations intermédiaires et des griefs importants sont observés dans la gouvernance. Ces observations permettent d'affirmer que la maîtrise des charges de fonctionnement desdites entreprises reste une préoccupation majeure pour garantir leur viabilité économique. Mais elles ne nous renseignent pas suffisamment sur l'effet de la gouvernance sur ces résultats. D'où la question, la non-maitrise des charges n'est-elle pas favorisée par les problèmes de gouvernance des sociétés d'Etat au Burkina Faso ?

L'objectif de cet article est de procéder à une évaluation de la gouvernance des sociétés d'Etat burkinabè conformément aux principes de la redevabilité, du contrôle et de l'autonomie. Il s'agit plus spécifiquement i) d'identifier des variables qui expliquent singulièrement ces trois dimensions de la gouvernance et ii) de les évaluer suivant une méthodologie adaptée.

L'hypothèse principale est que les sociétés d'Etat qui respectent les standards de gouvernance d'entreprise produisent de la performance. Cette hypothèse permet d'analyser l'adéquation vision-mission en s'appuyant sur les outils de management stratégique (plan stratégique de développement, plan d'investissement, plan d'actions triennal...), les organes et instances de gouvernement des sociétés, l'organisation interne et les outils de gestion opérationnelle (système intégré de gestion, manuel de procédures, plans de travail, budget, etc.).

Le présent article commence par la revue de littérature pour faire l'état de l'art. une seconde section concerne la présentation de la méthodologie de la recherche, une troisième fait l'analyse des résultats et enfin la dernière section revient sur des propositions.

I. La revue de littérature

1. Historique et importance des entreprises publiques

Dans les économies modernes, il existe quatre types d'activités économiques : premièrement, celles qui sont rémunératrices pour le secteur privé et fournies par le marché par le biais

d'investissements directement productifs ; deuxièmement, celles qui sont socialement rentables mais non rémunératrices pour le secteur privé et fournies par l'État, comme la construction de routes, l'irrigation, par le biais du capital social ; troisièmement, celles qui sont rémunératrices pour le secteur privé mais ne peuvent pas être exécutées par le secteur privé, parce qu'impliquant des investissements à forte intensité de capital comme l'industrie lourde, la haute technologie, l'énergie, le transport, etc. et donc fournies par l'État avec ou sans l'aide du secteur privé ; et quatrièmement, celles qui sont des monopoles naturels. Les entreprises publiques sont créées dans la logique des trois dernières catégories d'activités. En effet, les raisons qui amènent les États à créer des entreprises publiques sont multiples et varient en fonction du contexte national. Il peut s'agir d'assurer la fourniture de services publics à des prix régulés, corriger l'imperfection des marchés, mobiliser le capital nécessaire aux infrastructures et porter les risques que les actionnaires privés ne sont pas prêts à porter seuls, enclencher un processus de développement industriel, réduire les inégalités spatiales par des investissements structurants ou encore protéger les intérêts nationaux stratégiques. La troisième catégorie d'activités peut être transférée au secteur privé lorsque le développement capitaliste de ces pays atteint une maturité suffisante pour leur permettre de gérer des investissements à forte intensité de capital et que le développement du secteur privé s'accompagne d'une restructuration du secteur financier (Nations unies, 2008).

Plusieurs définitions peuvent être attribuées à l'entreprise publique. Selon le rapport ci-dessus cité des Nations unies, « l'entreprise publique peut être considérée comme une organisation établie par le gouvernement en vertu du droit public ou privé, comme une personnalité juridique autonome ou semi-autonome, qui produit/fournit des biens et des services sur la base d'un autofinancement total ou partiel, et dans laquelle le gouvernement ou un organisme public participe par le biais d'actions ou d'une représentation dans sa structure décisionnelle. » Pour Bernier (2012), « une entreprise publique est une organisation hybride. C'est un organisme public qui doit mettre en œuvre des politiques publiques et qui, en même temps, réalise des opérations de nature commerciale en vendant des biens et des services. Les politiques à mettre en œuvre sont, par exemple, celles du développement économique régional, de la mise en valeur de ressources naturelles ou du contrôle de secteurs, comme celui des loteries, ou encore des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale. (...) Le nom d'entreprise publique vient justement de cette combinaison entre un fonctionnement d'entreprise au jour le jour et la poursuite d'objectifs publics sur le plan stratégique. »¹. Cette deuxième définition qui précise et complète la première est notre entendement dans le cadre de cet article.

Il est à noter que dans la littérature, les termes entreprise publique et société d'État sont très souvent indistinctement utilisés. Au Burkina Faso, on fait la différence entre établissement public et sociétés d'État ; chacune de ces deux catégories est régie par une réglementation spécifique.

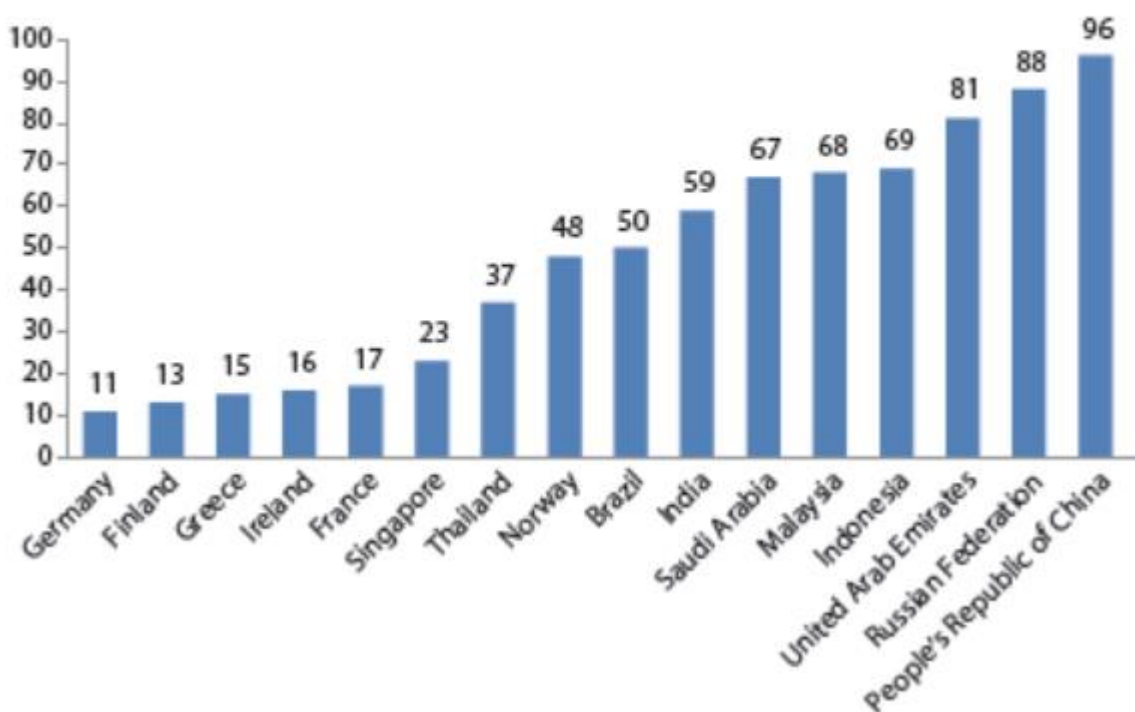
¹ Luc Bernier, dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, www.dictionnaire.enap.ca

En créant les entreprises publiques, les Etats s'attendent donc à des impacts importants sur leurs économies mais aussi sur l'environnement. La plupart des gouvernements ont eu recours aux EP pour accroître la formation de capital, produire des biens essentiels à moindre coût, créer des emplois et, d'une manière générale, contribuer à l'économie. D'après une étude de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (EBRD, 2020) menée dans 25 pays européens en 2016, le nombre d'EP est compris entre 20 (Kosovo) et plus de 8 000 (Ukraine). La valeur ajoutée créée par les EP dans ces pays représente entre 1,5% (Pologne) et 5,5% du PIB (Monténégro). En Asie, l'OCDE (2010) rapporte que les EP comptent pour 30% du PIB de la Chine populaire, 38% au Viet Nam, 25% en Inde et en Thaïlande, et autour de 15% en Malaisie et Singapour (ADB Institute, 2017).

Selon le Fonds Monétaire International (FMI, 2020), les EP représentaient en 2018 20% des 2000 plus grandes entreprises du monde avec une contribution de 45 000 milliards de dollars équivalent à 50 % du PIB mondial. Le graphique suivant (figure 1) présente l'importance des entreprises publiques dans le monde.

Figure 1 : Importance des EP dans le Top 10 des entreprises dans le monde

Figure 1 Shares of State-Owned Enterprises among Countries' Top 10 Firms (%)



Source : ADB Institute, 2017

Ce graphique nous renseigne que les EP occupent une importante place toutes les économies du monde. La première économie européenne, l'Allemagne, compte 11% d'EP dans le top 10 des grandes entreprises. Ceci représente 88% en Russie et presque la totalité en Chine.

En Afrique, on estime à plus de 3 000² le nombre d'EP. Elles emploient 1 sur 4 salariés et leur contribution équivaut à 15% du PIB du continent. Elles sont dans l'exploitation des ressources naturelles (OCP au Maroc), dans l'aéronautique (ACSA en Afrique du Sud, Ethiopian Airlines), la logistique (Tanger Med Special Agency) ... Au Burkina Faso, il existe aussi bien des sociétés à capitaux publics, des sociétés d'économie mixte et des sociétés d'Etat. Après l'opération de privatisation au début des années 90, leur nombre a progressivement diminué et se situe aujourd'hui à 22 (si on ajoute les trois établissements de prévoyance sociale). Elles représentent en moyenne 2,5% du PIB entre 2011 et 2022 (Ministère du commerce, 2022). Elles occupent des positions stratégiques (exploitation de phosphate, loterie, hydrocarbures, production et distribution de l'électricité, l'eau potable et l'assainissement...) avec ou sans monopole.

Toutefois, des analystes estiment que l'immixtion de l'Etat dans la microéconomie a entraîné : l'introduction d'importants facteurs de distorsions macroéconomiques ; un endettement public difficilement supportable ; la mise en place d'un cadre légal et réglementaire défavorisant le développement du secteur privé (Verger, 1997). On accuse les EP de recrutement en sureffectifs sans tenir compte de leur viabilité économique ou encore des canaux faciles de création d'emplois et de la distribution d'avantages indus à des camarades très souvent politiques. Les inefficacités et les inefficiences des EP sont décriées au début des années 80 à un moment de crise économique et en 2008 pendant la crise économique mondiale alors que des appels fréquents sont lancés pour leur privatisation en raison de leurs impacts sur les budgets nationaux et la stabilité du secteur financier (Frederick, 2011). Un vaste programme de privatisation des EP a donc été imposé à la plupart des pays en développement afin d'amener l'Etat à se désengager des EP.

Pourtant, selon les résultats des travaux antérieurs sur les causes de la performance de ces EP, celle-ci dépend davantage de la qualité de leur équipe de gestion, des objectifs qui leur sont assignés et de leur domaine d'activité et moins de qui en est propriétaire (Bernier, 2015). Du reste, les gouvernements africains, réunis en Ethiopie en novembre 1990, ont estimé que même si l'engouement pour les EP en tant qu'instruments de développement socio-économique a fait place à du désenchantement et du scepticisme quant à leurs résultats, on devrait trouver un moyen de les faire fonctionner efficacement et d'en faire des entreprises viables économiquement. Pour preuve, les entreprises publiques réalisent 55% des investissements dans le monde³.

Dès lors, il devient important de revoir la gouvernance des EP.

2. Fondements et appréhension de la gouvernance des entreprises publiques

De nouvelles théories économiques émergent et on parle de Nouveau Management Public, New Public Management (NPM) en anglais. Née au début des années 80 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande et déployée dans la plupart des pays de l'OCDE, cette théorie s'oppose au modèle wébérien du gouvernement. Le secteur public, selon le NPM, doit reposer sur le principe des trois E, « Economie, Efficacité, Efficience ». Les Etats devront faire face à des réformes

² <https://www.jeuneafrique.com/1352728/economie-entreprises>

³ Banque mondiale 2017, tiré de FMI, 2020

couvrant les politiques, structures et pratiques pour rendre le secteur public plus proche des entreprises, améliorer l'efficacité, l'efficience, la responsabilité et la transparence et en fin de compte renforcer et améliorer la gestion et les performances de l'ensemble du secteur public (Simpson, 2013). Cela consiste concrètement en six approches : réduction des effectifs, débureaucratiation, décentralisation, évaluation des performances et contrat de performances.

Aujourd'hui encore, l'OCDE considère les entreprises publiques comme des vecteurs de mise en œuvre des politiques publiques durables et donc de développement économique (OCDE, 2015). Désormais la performance a plusieurs facettes : performance financière, économique et durable. Financière parce que la performance doit prouver la rentabilité de l'entreprise publique ; économique, parce qu'elle doit assurer la mission de développement de l'entreprise publique, de qualité du service public en rapport avec son coût ; et durable car l'entreprise publique doit montrer l'exemple en assurant la promotion de l'équité sociale et le respect de l'environnement (BAD, 2007).

Les démarches ci-dessus décrites s'inscrivent également dans le concept de X-efficiency développé par l'économiste Harvey Leibenstein. On estime de nos jours que la bonne gouvernance, en définissant les règles de fonctionnement de l'entreprise, est un stimulateur de performance. Dans le cas spécifique des entreprises publiques, c'est le contrat de performance, lorsqu'il existe, qui définit les objectifs et les moyens. La performance durable devient la conséquence des actions de la gouvernance.

Il faut noter que la notion même de gouvernance⁴ est large et renvoie à plusieurs concepts : gouvernance publique, gouvernance territoriale, gouvernance environnementale, E-gouvernance... et gouvernance d'entreprise. Étymologiquement le terme "gouvernance" vient du verbe grec *kubernân* (piloter un navire ou un char) qui fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues. Le mot anglais *governance* a été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales (ONU, Banque mondiale et FMI, notamment), de nouveau pour désigner "l'art ou la manière de gouverner", mais avec deux préoccupations supplémentaires ; d'une part, bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution ; d'autre part, sous un vocable peu usité et donc peu connoté, promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international).

La gouvernance d'un système désigne les mécanismes au moyen desquels les mandataires et les mandants articulent leurs intérêts et aplanissent leurs différences afin de réaliser leurs objectifs. La gouvernance désigne, par ailleurs, les institutions, qui influent sur l'exercice des

⁴ SOURCE : https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf.

pouvoirs dans les entités concernées. Enfin, la gouvernance d'un système est décrite par l'interaction participative entre les acteurs concernés à tous les niveaux (Cf. BAKKOUR, 2013).

Quant à la gouvernance d'entreprise, de façon spécifique, elle se définit comme l'ensemble des « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1996). C'est l'organisation du pouvoir au sein de l'entreprise dont l'objectif est de créer de la valeur.

Les fondements de la gouvernance d'entreprise reposent sur les trois théories suivantes : la théorie d'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'enracinement. Les deux premières théories montrent que les coûts de transaction sont dommageables à la performance de l'entreprise. La théorie de l'agence cherche soit à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits ou, plus exactement, de réduction des coûts induits. La théorie des coûts de transaction suppose que l'individu est rationnel dans la mesure où il agit intentionnellement pour maximiser une fonction d'utilité. Ces théories expliquent que le partage optimal du risque entre les agents, les caractéristiques des contrats optimaux et les propriétés des solutions d'équilibre selon l'optique de l'analyse du bien-être (Charreaux, 1998) favorisent la performance de l'entreprise. Elles préconisent des solutions dans le sens du renforcement du contrôle au sein de l'entreprise et d'améliorer par conséquent sa performance. Cependant, plusieurs entreprises enregistrent des faibles performances. La théorie de l'enracinement analyse cette sous-performance par le fait que les dirigeants peuvent utiliser des mécanismes supposés capables de contrôler la gestion et renforcer l'efficacité organisationnelle pour s'enraciner (Nakou et Simen, 2021).

Les différents constats d'échecs ont poussé les Etats à promouvoir la bonne gouvernance dans les EP afin de contrôler, d'améliorer la performance, la redevabilité, la qualité du service public et lutter contre la corruption.

Des études mettent en exergue le lien entre la gouvernance d'entreprise et la performance. A l'issue d'une analyse empirique sur les firmes françaises, Louizi (2017) conclut que « en tenant compte du caractère endogène de la gouvernance, il apparaît que certains mécanismes de gouvernance ont un impact significatif sur la performance. De même, la performance influence la gouvernance. » Nakou et Simen (2021), après l'analyse des déterminants de la gouvernance au sein de 20 EP, estiment que les caractéristiques et les différents comités du Conseil d'Administration ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers ont une influence positive sur la performance des entreprises publiques béninoises.

Gama et Rodriguez (2012), après une analyse des données multisectorielles de 208 entreprises cotées à la bourse de Milan entre 2000-2006, démontrent que les entreprises familiales ont de meilleures performances que les entreprises non familiales du fait de l'implication de la famille dans la gouvernance.

Les travaux de Kerzabhi et collaborateur (2017) sur les entreprises cotées à la bourse des valeurs mobilières d'Alger sur une période de 2005 à 2015 montrent que l'adoption des mécanismes de

contrôle du dirigeant, notamment la nature et le fonctionnement du conseil d'administration, peut avoir un effet significatif sur la performance. De même, à partir d'un échantillon de 43 entreprises cotées à la Bourse des valeurs mobilières de Tunis, de 1995 à 2000, Omri montre qu'il existe une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernement et la performance (Omri, 2003). Pourtant, selon certains auteurs (Boulerne et Sahut, 2010), la plupart de entreprises ne font pas de la gouvernance un enjeu majeur. Elles sont plutôt dans une démarche de respect formel de dispositions réglementaires ou professionnelles plutôt que dans celle d'une adhésion réelle aux principes de gouvernance.

Les travaux sur les entreprises du secteur privé, complétées avec des études empiriques sur les entreprises publiques confirment la convergence entre gouvernance et performance.

3. Conclusion à la revue de littérature

La plupart des auteurs ont travaillé à démontrer la plus-value de la gouvernance d'entreprise en mettant l'accent sur le contrôle par les actionnaires et principalement le conseil d'administration. Toutefois, on remarque que dans beaucoup de pays européens et nord-américains, on fait recours à l'évaluation multicritère de la gouvernance d'entreprise et ce, grâce aux bases de données pertinentes existantes et aux dispositions juridiques et institutionnelles d'évaluation. Le point commun de ces travaux est d'évaluer de manière systématique les forces, faiblesses et caractéristiques des pratiques de gouvernance des firmes par rapport au standard que représente la maximisation de la valeur actionnariale. Alors que le débat se focalise sur la fiabilité des méthodes d'évaluation, très peu de travaux se sont intéressés au cas du Burkina Faso et particulièrement des EP.

II. La méthodologie de la recherche

Pour cet article, nous utilisons la méthodologie qualitative en faisant recours aux théories et normes pertinentes et en nous appuyant sur les données secondaires déjà produites au niveau national de 2011 à 2021 et qui sont disponibles dans divers rapports publics. Un questionnaire pouvant permettre d'analyser les principales variables de la gouvernance est soumis à l'issue d'entretien aux membres de conseil d'administration et employés des sociétés d'Etat.

1. L'échantillon

L'échantillon comprend une population de 19 sociétés d'Etat. La législation nationale (loi N°025/99) définit les sociétés d'Etat comme des sociétés à capitaux publics dans lesquelles l'Etat et/ou ses démembrements détiennent la totalité du capital social. Sont exclues les autres sociétés à capitaux publics (entreprises industrielles et/ou commerciales, créées sous forme de sociétés par actions, dans lesquelles l'Etat et/ou ses démembrements détiennent directement ou indirectement des actions)⁵, les sociétés d'économie mixte (sociétés à capitaux publics dans lesquelles l'Etat et/ou ses démembrements détiennent une partie du capital social)⁶ et les

⁵ Article 2 de la loi 025/99-AN portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics.

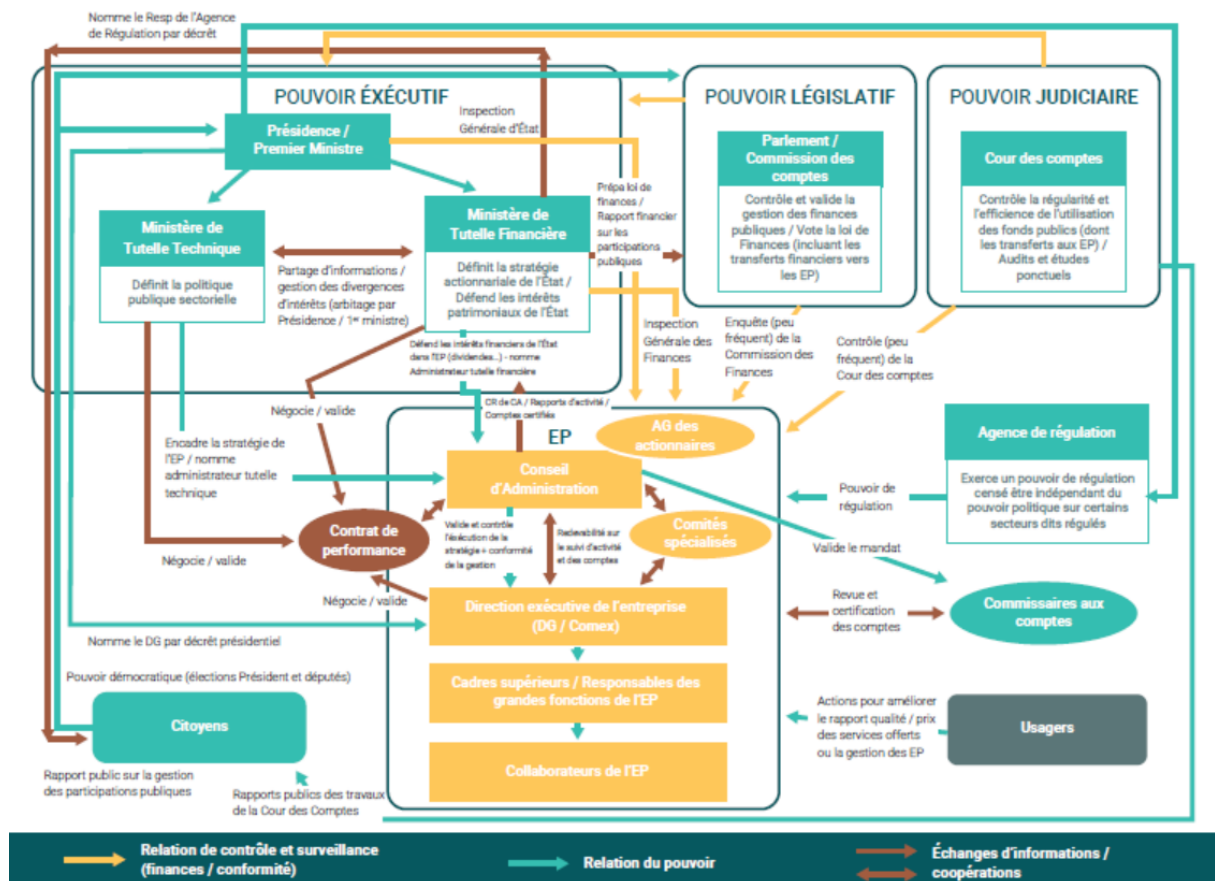
⁶ Idem

établissements publics de l'Etat à caractère économique (établissement public chargé de la promotion et du développement d'un secteur d'activité économique)⁷.

2. Les variables

La gouvernance de l'entreprise publique fait intervenir plusieurs acteurs et instances de l'entreprise : conseil d'administration, direction générale, comités, ministère de tutelle technique, ministère de tutelle de gestion, ministère de tutelle financière, parlement... Cela pourrait se résumer dans la figure suivante :

Figure 2 : Les organes de gouvernance



Source : campus AFD et OCDE, 2022 (mooc-campus.afd.fr)

Pour cerner cet ensemble complexe comme le montre la figure ci-dessus, nous avons défini un ensemble de variables extraites de la revue de la littérature et des documents opérationnels comme les principes de gouvernance de l'OCDE, le code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'Etat burkinabé, le guide balte de gouvernance des entreprises contrôlées par l'Etat. Les variables à étudier seront regroupées en trois catégories correspondant aux dimensions de gouvernance suivantes : l'autonomie, la redevabilité et le contrôle.

a) L'autonomie

L'autonomie est la liberté de gestion accordée à l'entreprise publique notamment en termes de ressources humaines, d'élaboration de budget, d'exécution des dépenses. Cela concerne

⁷ Décret N°2014-614/PRES/PM/MEF portant statut général des EPEC.

naturellement la prise de décision stratégique dont découle la politique d'investissement et d'endettement.

Ici, il s'agira d'évaluer le conseil d'administration et le pilotage de la performance. Nous évaluerons le conseil d'administration à travers sa responsabilité, son organisation et son indépendance de jugement. Selon les bonnes pratiques, un conseil d'administration comprend des administrateurs recrutés, formés et indépendants. Plus spécialement, il est reconnu que la présence d'administrateurs indépendants, recrutés selon les principes d'équité et de transparence, sur la base de leurs compétences et n'ayant aucun lien fonctionnel avec les ministres de tutelle, facilite l'indépendance de jugement du CA. Ensuite, le CA doit avoir en son sein des comités spécialisés comme le comité d'audit, le comité de recrutement et de rémunération, le comité de stratégie... Enfin, un règlement intérieur doit encadrer le fonctionnement du CA (nombre et format des réunions, présences aux réunions, sanctions...).

Le pilotage de la performance quant à lui comprend l'existence d'un contrat de performance (ou contrat-plan ou toute autre dénomination similaire), l'élaboration d'une stratégie (plan stratégique de développement) déclinant la vision, la mission, les moyens et les valeurs de la société d'Etat opérationnalisée par un plan d'actions et des programmes d'activités et budgets annuels.

b) Redevabilité

La redevabilité permet de définir des buts et des objectifs clairs, d'assumer la responsabilité de les atteindre et d'être éventuellement sanctionné en cas de non-respect des engagements. Dès lors que la SE est investie de l'obligation de service public et qu'elle reçoit de l'Etat des ressources publiques, elle doit rendre compte de sa gestion au public et à l'Etat qui est à la fois actionnaire, stratège, contrôleur et régulateur.

Elle doit en particulier rendre public ses résultats aussi bien techniques et financiers et sa gouvernance. Les indicateurs suivants permettront de vérifier l'effectivité de ce principe ; il s'agit de l'élaboration et la publication des états financiers, des rapports d'activités et des rapports sur la gouvernance.

c) Contrôle

Il est compris comme le contrôle a priori et a posteriori exercé par les organes et structures placés sous l'autorité du pouvoir exécutif (contrôle financier, inspection générale des finances, inspection technique des services), du pouvoir judiciaire (cour des comptes) et du pouvoir législatif (parlement).

Dans l'entreprise publique, le contrôle s'exerce sur plusieurs niveaux. 1er niveau : contrôle par les collaborateurs ; 2e niveau : contrôle interne et de conformité ; 3e niveau : contrôle périodique. En dehors de ces contrôles, les bonnes pratiques veulent que la SE ait en son sein un dispositif de *risk management*. C'est un dispositif qui permet mettre en place une

cartographie des risques, d'évaluer et suivre les risques (les risques courants et les grands risques).

L'évaluation se fera à travers la vérification de la fonctionnalité de ces types de contrôle (rapport) ainsi que l'effectivité d'un dispositif d'anticipation du risque (risk management).

3. La méthode de calcul

Au total nous avons 11 indicateurs qui expliquent l'autonomie, 4, le contrôle et 3 la redevabilité. Comme on peut le constater, les variables (autonomie, contrôle, redevabilité) n'expliquent pas la gouvernance dans les mêmes proportions. Il faudrait pour cela mettre en place un modèle explicatif. A titre d'exemple, la base RM/ISS (RiskMetrics / International Shareholder Services) utilise un score de 0 à 5. Par exemple, si l'on s'intéresse à la dimension conseil et, plus particulièrement, à la composition du Conseil d'Administration (CA), on pourra dire que celle-ci est conforme aux principes de bonne gouvernance lorsque le CA est composé d'une large majorité de membres extérieurs. Le score est alors de 5 (sur une échelle de 0 à 5). Si, au contraire, le CA est composé uniquement de membres internes à l'entreprise, alors les mesures de bonne gouvernance ne sont pas respectées et le score est nul. (Krafft et al, 2011).

Par contre, TCL (The Corporate Library) propose des classements sur l'efficacité des conseils d'administration (appelés TCL Ratings), qui regroupent quatre éléments principaux : la structure du CA, les compensations du PDG, les mesures anti-OPA et les gains des dirigeants. Ces éléments sont affectés des pondérations suivantes, respectivement, 50%, 30%, 10% et 10%. Les classements se font par lettre (A, B, C, D et F) et établissent une hiérarchie, depuis les entreprises qui ont le CA le plus efficace jusqu'à celles qui ont le CA le moins efficace. TCL fournit également des sous-classements prenant en compte d'autres aspects de la gouvernance, tels que la composition du CA, la capacité des actionnaires à intervenir dans les décisions, les problèmes de régulation et de contentieux, etc.

Quant au GMI (Governance Metrics International), il fait usage de scores qui intègrent également différents aspects de la gouvernance, tels que l'obligation du CA à rendre des comptes aux actionnaires, la transparence des informations notamment financières, les droits des actionnaires, les compensations, la structure de propriété, le marché du contrôle et le comportement de la firme. GMI propose un score croissant de 1 à 10. Pour chaque firme, les scores sont comparés à l'ensemble des scores attribués aux firmes répertoriées dans GMI.

Globalement, nous aurons le tableau des indicateurs comme suit :

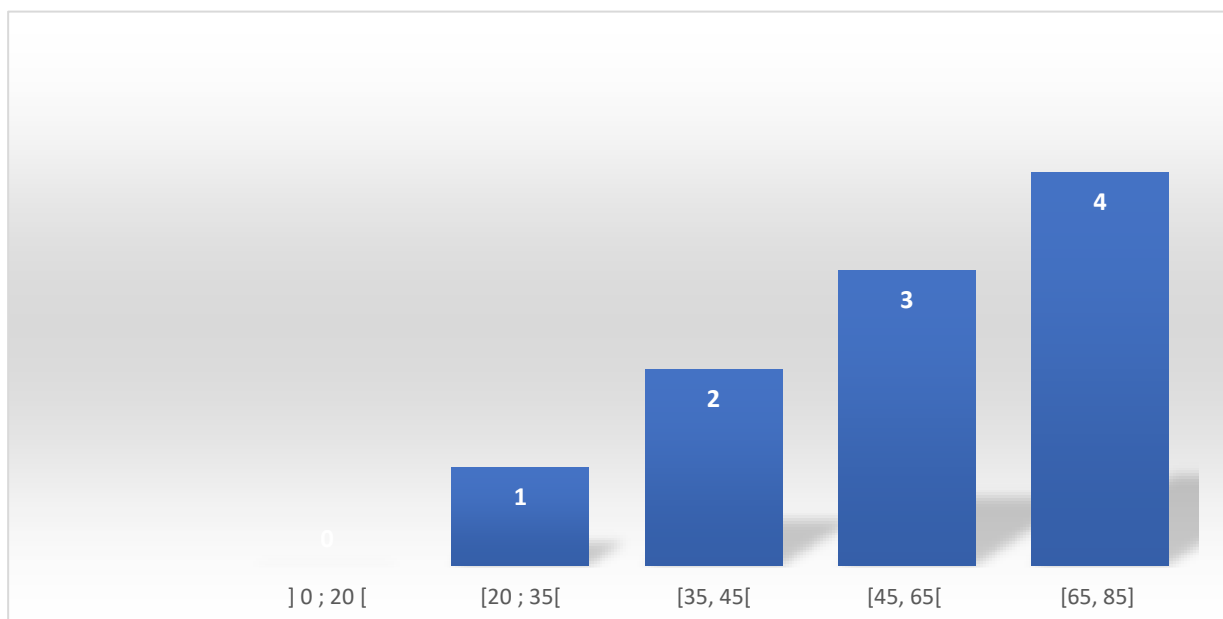
Dimension	Sous-catégorie	Indicateurs
Autonomie	Responsabilité du CA	(i) % membres du conseil d'Administration recrutés/nommés ; (ii) % membres du conseil d'Administration formés ; (iii) % mandat des membres du conseil d'Administration à jour

	Organisation	(i) Règlement intérieur ; (ii) nombre de comités spécialisés (au moins 3) (iii) % administrateurs indépendants
	Pilotage de la performance	(i) Contrat-plan (ii) plan stratégique (iii) plan d'actions (iv) Programme d'activités et budget
Contrôle	Contrôle interne	Rapport
	Audit interne	Rapport
	CAC (commissaire aux comptes)	Rapport
	Risk management	Rapport
Redevabilité	Rapport sur la gouvernance	Rapport publié
	Etats financiers	Rapport publié
	Rapport d'activités	Rapport publié

En s'inspirant du modèle RM/ISS, on affecte une note de 0 à 5 à chaque indicateur ; 0 = nul ; 1 = très insatisfaisant ; 2 = insatisfaisant ; 3 = presque satisfaisant ; 4 = satisfaisant et 5 = très satisfaisant. A la fin, on a une note pour chaque catégorie et dimension et un score global pour l'entreprise.

Par analogie, on pourrait s'appuyer sur le tableau d'évaluation de la performance de l'UEMOA afin d'apprécier la gouvernance de l'entreprise.

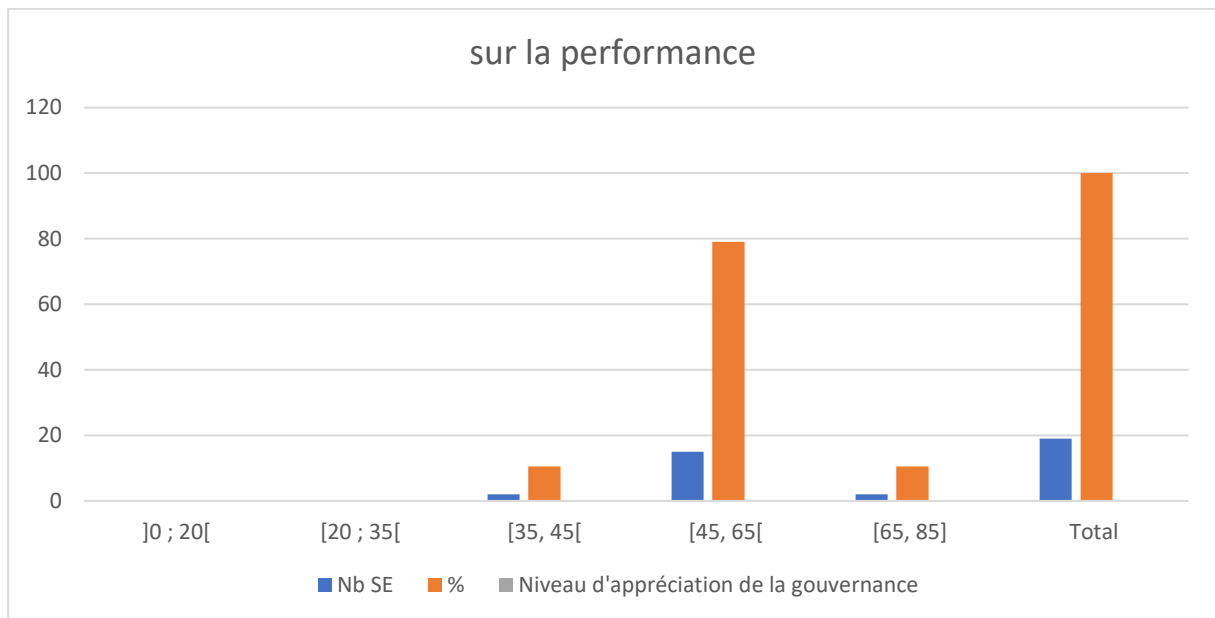
Score de gouvernance	Niveau d'appréciation de la performance
] 0 ; 20 [Non performant /Insatisfaisant
[20 ; 35[Performance faible/Modérément insatisfaisant
[35, 45[Performance moyenne/Modérément satisfaisant
[45, 65[Performant/Satisfaisant
[65, 85]	Très performant/Très satisfaisant



III. L'analyse des résultats

Les données collectées permettent de ressortir les résultats suivants.

Score de gouvernance	Nb SE	%	Niveau d'appréciation de la gouvernance
]0 ; 20[0	0	Insatisfaisant
[20 ; 35[0		Modérément insatisfaisant
[35, 45[2	10,5	Modérément satisfaisant
[45, 65[15	79	Satisfaisant
[65, 85]	2	10,5	Très satisfaisant
Total	19	100	



Toutes les sociétés d'Etat se situent dans l'intervalle de niveau de gouvernance modérément satisfaisant et très satisfaisant avec une majorité (79%) au niveau satisfaisant. Cela est en adéquation avec les performances annuelles qui établissent que, dans leur ensemble, les SE sont performantes (Ministère du commerce, 2022) en dehors des maîtrises d'ouvrage publiques ; ce qui confirme notre hypothèse.

En approfondissant l'analyse par le modèle SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) avec un accent particulier sur les forces et les faiblesses, cela donne les résultats suivants :

Forces :

Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les administrateurs reçoivent annuellement une formation - 7 SE ont des contrats-plan -
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les SE disposent d'un contrôle de gestion - Toutes les SE disposent d'un CAC - Toutes les SE (sauf 1) disposent d'un auditeur

Redevabilité	Tous les rapports sont produits
--------------	---------------------------------

Faiblesses :

Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun CA ne comprend d'administrateur indépendant - Il n'y a pas de recrutement, tous les administrateurs sont nommés sans aucune procédure de mise en concurrence - 1 administrateur sur 8 a un mandat non à jour - Les contrats-plan ne sont pas à jour - Peu de SE disposent de système intégré de gestion - Manque de plan de carrière
Contrôle	A part La Poste, aucune SE n'a un dispositif de management de risque. Même la cartographie de risque n'existe pas.
Redevabilité	Les rapports ne sont pas publics.

Les sociétés d'Etat burkinabè dans leur majorité ont une bonne note dans l'ensemble mais il subsiste plusieurs insuffisances. Primo, le contrôle exercé est beaucoup plus procédural et financier, de type bureaucratique, comme le dit Bampoky (2018) et non axé sur la planification stratégique. Cela confirme les préoccupations soulevées dans la revue documentaire et les entretiens où le ministère chargé du commerce déplore l'impact négatif des procédures de passation des marchés sur la performance financière des SE. D'ailleurs, le contrat-plan qui était censé régir les relations entre l'Etat et la SE tout en déclinant la vision et les indicateurs n'est obligatoire que pour les SE dites stratégiques. Ce qui est obligatoire est plutôt le plan stratégique de développement alors qu'il devrait s'asseoir sur les objectifs fixés par l'Etat au regard de sa stratégie sectorielle. Des entretiens, il ressort qu'une SE comme le BUMIGEB a du mal à formuler des indicateurs spécifiques à son cœur de métier, la recherche géologique et minière. Les indicateurs financiers prennent ainsi le dessus et ma performance est beaucoup plus calée sur le volume du chiffre d'affaires qui est pourtant alimenté par des recettes d'activités connexes. Ce fait n'est pas isolé, le rapport de performance des SE de 2021 le confirme.

Secundo, il n'y a pas de dispositif d'identification et de gestion des risques comme cela se trouve dans les bonnes pratiques internationales recommandées par l'OCDE. La pratique des SE burkinabè dans leur majorité est de contrôler au lieu d'anticiper.

Tertio, peu de SE disposent d'un système intégré de gestion qui est pourtant un outil efficace d'aide à la décision. Dans le meilleur des cas, la SE dispose d'un logiciel de comptabilité mais qui ne fait pas ressortir des états intermédiaires. La conséquence immédiate est le risque de fiabilité de l'information, de prise de mauvaise décision, de planification erronée.

Quattro, les problèmes de recouvrement des créances-clients et des subventions publiques fragilisent les SE comme la SONABHY.

Enfin, les ponctions opérées sur les sociétés comme la Loterie Nationale (LONAB) en 2022 sont considérées comme des cas isolés de dysfonctionnement et dont le dispositif de gouvernance (contrôle) a permis d'identifier et de contrer.

IV. Propositions

Au regard des insuffisances dans la gouvernance et en vue d'accroître la performance des SE burkinabè, les propositions suivantes peuvent être étudiées.

1. Une stratégie d'actionnariat de l'Etat

Afin de définir son objectif dans la création des SE ou dans la prise de participations dans les autres types de sociétés à capitaux publics et son rôle dans la gouvernance de ces entreprises, l'Etat devrait élaborer un document de stratégie actionnariale. L'Etat actionnaire doit concilier les besoins de développement de la SE, son autonomie de gestion, et ses attentes en matière de valorisation patrimoniale et de revenus des capitaux investis. Faute d'avoir une véritable stratégie actionnariale de moyen long terme (3 ans minimum), les attentes en matière de performance financière de l'entreprise peuvent s'avérer contre-productives au regard des missions confiées. De trop fortes exigences de l'Etat en matière de remontée de dividendes à court terme, peuvent déprécier les capacités d'investissement et de résilience de l'entreprise qui peuvent être rendues insuffisantes, conduisant à long terme à une recapitalisation bien plus coûteuse.

La stratégie actionnariale de l'Etat doit intégrer les objectifs de développement social et économique structurant des entreprises publiques et la prise en compte des standards environnementaux et sociaux. Une bonne stratégie actionnariale de l'Etat permet de ponctionner exagérément les EP rentables. De même elle limite la trop grande influence des dirigeants publics et l'interférence politique dans la gestion des SE entraînant des conflits d'intérêt et des scandales.

La stratégie devrait être assortie d'une systématisation du contrat de performance. Il a pour avantage de décliner une vision stratégique sectorielle et les enjeux induits pour l'entreprise publique, un plan d'actions stratégique et opérationnel pour atteindre les objectifs visés, des moyens apportés par l'Etat et/ou développés par l'entreprise publique, et des indicateurs de performance pour en permettre le suivi.

Etant donné que le contrat de performance est un cadre partenarial qui spécifie les objectifs opérationnels notamment la qualité de l'offre de service et les missions de service public, il permet de tester la viabilisation du modèle économique de l'entreprise. Sa mise en place permettra de résoudre le problème de performance de bon nombre de SE dont l'inadaptation du modèle économique est régulièrement évoquée comme étant la cause. Aussi, une des vertus du contrat de performance est de rendre transparents les engagements de l'Etat pour soutenir ce programme et les engagements de SE qui vont se traduire par des indicateurs de performance. Il circonscrit enfin le rôle et le pouvoir de contrôle de l'Etat en définissant les règles de fonctionnement du conseil d'administration.

2. Le conseil d'administration

Plusieurs travaux ont montré le rôle central du conseil d'administration dans la gouvernance de l'entreprise notamment sur le contrôle exercé sur l'exécutif d'entreprise et les orientations stratégiques. Pour jouer pleinement ce rôle, la littérature recommande un certain nombre de pratiques, devenues aujourd'hui des standards en matière de gouvernance d'entreprise. Une attention particulière devrait être accordée à l'indépendance des membres du conseil d'administration, aux structures du conseil, aux incitations et aux évaluations des performances (Frederick, 2011). Il appartient aux gouvernements d'exiger :

- Le recrutement des administrateurs représentant les composantes par une procédure de mise en concurrence ;
- Le recrutement d'administrateurs indépendants qui occuperont des responsabilités clés dans le conseil d'administration ;
- La désignation du président du conseil d'administration par ses pairs et non par l'Etat ;
- L'obligation de créer des comités spécialisés : comité d'audit, comité de recrutement et de rémunération, comité stratégie et investissement, comité des engagements ...
- L'évaluation systématique du conseil d'administration.

Le renforcement de l'indépendance, de l'organisation et de la responsabilité du conseil d'administration favorise l'autonomie de la SE comme c'est le cas dans le secteur privé. Mais cette autonomie doit être complétée par un pilotage professionnel de la performance.

3. Le management du pilotage de la performance

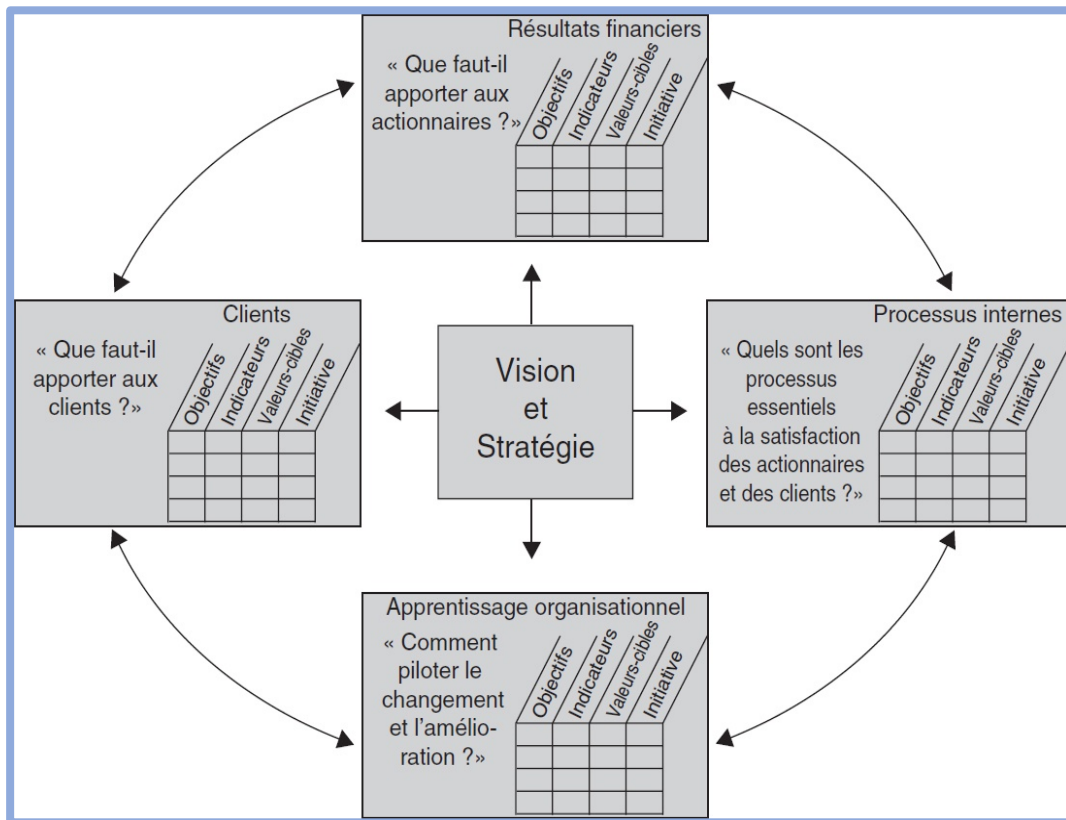
Le pilotage de la performance a pour objectif d'assurer la redevabilité sur l'utilisation des ressources publiques et l'atteinte des objectifs de service public. Ceci commande de définir clairement les indicateurs de performance : indicateurs de qualité du service public, indicateurs transversaux (compétitivité, performance financière, qualité, flexibilité, innovation ...), indicateurs de responsabilité sociale et environnementale, indicateurs sectoriels...

Le système de pilotage de la performance que doit mettre en place la SE devrait comprendre :

- i) une planification stratégique comprenant obligatoirement un plan de développement stratégique ;
- ii) des tableaux de bord qui définissent des objectifs, des indicateurs de mesure et des responsabilités ;
- iii) des pratiques de management permettant de suivre et évaluer les indicateurs, de motiver les responsables, d'analyser les difficultés et de mettre en œuvre des mesures correctrices pour atteindre les objectifs ;
- iv) un système d'information afin de disponibiliser de données fiables et en temps utile pour suivre les indicateurs.

De la littérature, un outil de pilotage comme le tableau de bord prospectif (TBP) est bien plus recommandé. Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard) est bâti autour de quatre axes : des indicateurs financiers, des indicateurs de performance vis-à-vis des clients, des indicateurs sur les processus internes, des indicateurs d'apprentissage organisationnel (systèmes d'information, compétences des salariés, etc.).

Figure 3 : tableau de bord prospectif



Source : Kaplan & Norton

Il s'inscrit dans l'approche systémique du management. Le TBP se présente donc comme un cadre de travail, un moyen de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise. Il s'appuie sur ses axes pour faire connaître aux salariés les déterminants de la performance présente et future. En reliant les résultats que l'entreprise souhaite atteindre aux facteurs qui les déterminent, les dirigeants peuvent canaliser les énergies, les compétences et le savoir de tous les acteurs vers la réalisation d'objectifs à long terme.

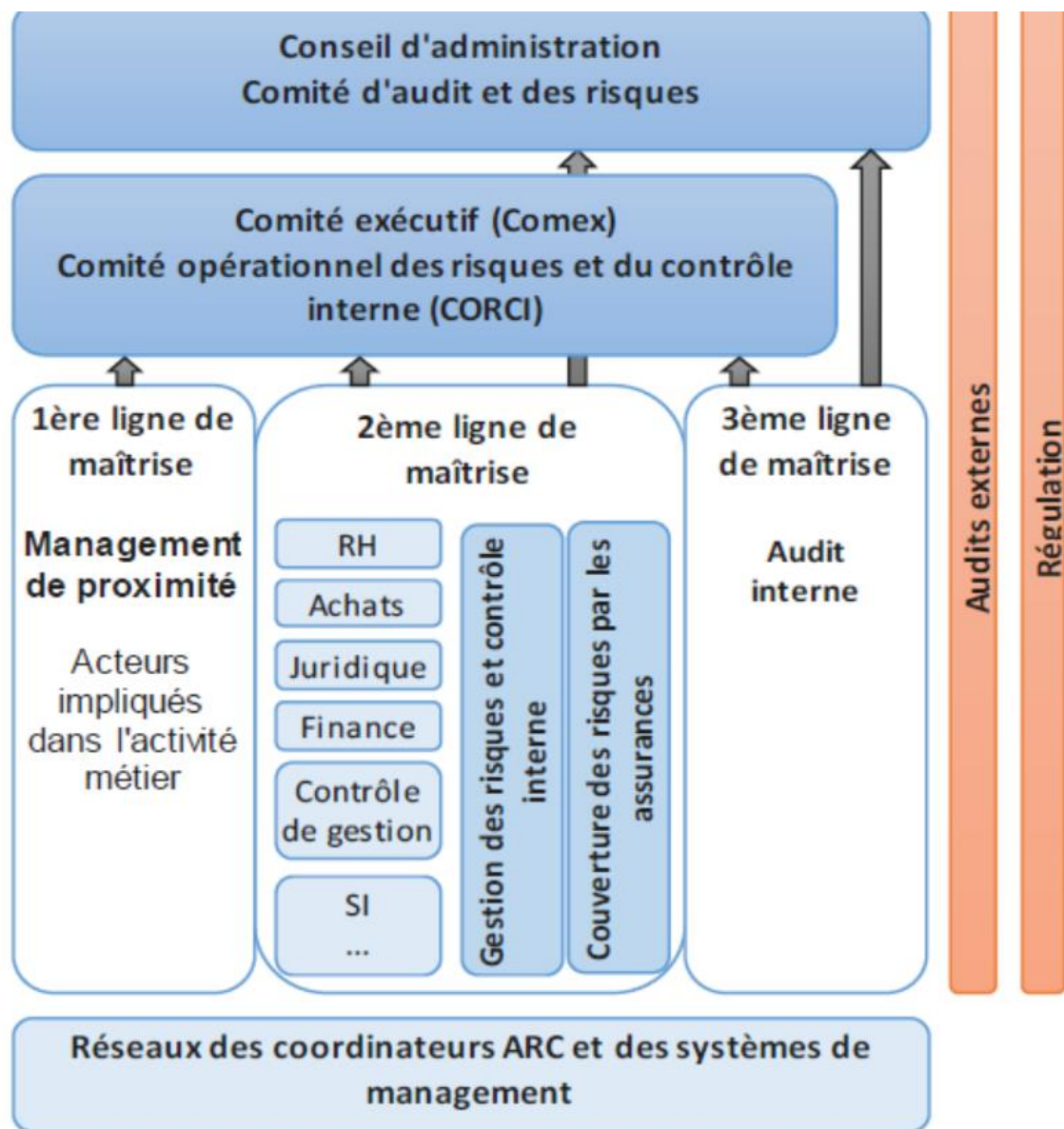
Bien construit, il s'inscrit comme la boussole qui guide l'entreprise. Il s'utilise comme un système de communication, d'information et de formation, et non comme un simple système de contrôle. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future. L'objectif est, au travers de ces quatre perspectives, de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Tous ces cadres et outils doivent s'accompagner d'actions d'amélioration de la gouvernance interne, d'optimisation des processus, d'outillage en matière de gestion et de maîtrise des risques.

4. Le dispositif de management de risque

Instituer un bon dispositif de gestion des risques qui doit comprendre plusieurs paliers y compris le contrôle et le risk management. Cela pourrait s'illustrer comme suit :

Figure 4 : Dispositif de gestion des risques



Source : modèle extrait du rapport 2018 du Groupe Aéroports de Paris (ADP)

L'existence d'une cartographie des risques devrait permettre d'identifier les risques, de les hiérarchiser, de les traiter et d'assurer le suivi des actions identifiées. Tout ceci concourt à accroître l'efficacité de la SE.

Au regard de la corruption ambiante, une charte d'éthique pourrait être exigée des SE. Il appartient à la tutelle de gestion des SE d'en disponibiliser un modèle.

Conclusion

Nous avons considéré en hypothèse que la bonne gouvernance de l'entreprise publique est un gage de performance. Avec des indicateurs, nous avons pu attribuer des scores de performance aux entreprises en partant des dimensions importantes suivantes de l'OCDE : l'autonomie, la redevabilité et le contrôle. Nous arrivons à la conclusion que la plupart des SE burkinabè ont une gouvernance satisfaisante ; ce qui va dans le sens de leurs performances. Toutefois, certaines pratiques de gouvernances sont certes conformes à la réglementation mais ne le sont pas forcément aux standards de performance internationaux.

A la faveur de la crise de la COVID 19, de plus en plus de voix s'élèvent pour l'interventionnisme stratégique de l'Etat dans l'économie afin de favoriser le fonctionnement

du marché. Ce regain d'intérêt du service public induit que le défi des Etats est d'améliorer la gouvernance des entreprises publiques et non leur privatisation. Des propositions d'amélioration peuvent être appréciées par des études ultérieures et les praticiens. Il s'agit notamment de la mise en place d'une véritable stratégie actionnariale de l'Etat fondée sur une vision moderne de la SE et qui prend en compte les bonnes pratiques internationales, du renforcement du pilotage de la performance, du renforcement du rôle du conseil d'administration et du positionnement du management du risque comme levier d'amélioration de la performance.

Une meilleure capitalisation de ces pratiques de gouvernances au Burkina Faso permettra d'évaluer leur impact futur sur l'autonomie, le contrôle et la redevabilité des SE et partant, leur gouvernance et leur performance.

Bibliographie

- Ana Paula M. Gama et Cecilia Rodriguez, Les relations entre la gouvernance et la performance dans les entreprises familiales cotées en bourses : une approche empirique, 2012 ;
- Gérard CHARREAUX, La théorie positive de l'agence : lecture et relectures..., 1998 ;
- Nakou Z. D. et Simen S. F., La gouvernance, levier de la performance des entreprises publiques béninoises, Revue Française d'économie et de gestion, 2021 ;
- Darine Bakkour, Un essai de définition du concept de gouvernance, mai Université libanaise, L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), Programme de recherche « Déchets et Société », 2013 ;
- Boniface Bampoky, Comment améliorer le pilotage de la performance des entreprises du secteur public sénégalais ? Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907807 ;
- Luc Bernier, Public enterprise today : missions, performance and governance, learning from fifteen cases, CIRIEC;
- Bernier, Luc (2012). « Entreprise publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Gérard Verger, 1997, Démarche de privatisation des entreprises publiques, les étapes incontournables, S.P.I.D. Verger Inc.
- Brown, L.D. & Caylor, M.L., 2009, « Corporate governance and firm operating performance », *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 32, n° 2, p. 129-144.
- Zouleykha Samiya KERZABI et Dounya KERZABI, Gouvernance et performance : analyse des déterminants dans les entreprises algériennes cotées en bourse,
- Abdelwahed Omri, Système de gouvernement et performance des entreprises tunisiennes, Revue française de gestion 2003/1(n o 142), pages 85 à 100 Éditions Lavoisier ;
- Jackie Krafft, Yiping Qu et Jacques-Laurent Ravix, Gouvernance d'entreprise et performances sectorielles : une réévaluation de la fiabilité des scores et des mesures de

bonne gouvernance, Université de Nice-Sophia Antipolis, CNRS-Gredeg, Economie et Prévision, n°196-197 2011/1-2

- Bhagat, S. & Bolton, B., 2008, « Corporate Governance and Firm Performance », *Journal of Corporate Finance*, Vol.14, pp.257-273.
- Louis Simard, Alain Dupuis et Luc Bernier, *Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance*, 2008
- Sandrine Boulerne, Jean-Michel Sahut, Les sources d'inefficacités des mécanismes de gouvernance d'entreprise, *Management & Avenir* 2010/3 (n° 33), pages 374 à 387, Éditions Management Prospective Ed.
- W. Richard Frederick, 2011, Enhancing the role of the Board of Directors of State-owned enterprises, OECD corporate governance working paper N°2, OECD;
- Banque africaine de développement, *Stratégie de gouvernement d'entreprise*, juillet 2007, BAD ;
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), *Economic performance of state-owned enterprises in emerging economies*, Feb. 2020, EBRD.
- Asian Development Bank Institute (ADBI), *Policy Brief, N°2017-4 (December)*, ADBI.
- International Monetary Fund (IMF), *State-owned enterprises: the other government*, 2020; IMF.
- Ministère du commerce, *Code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'Etat*, juin 2015 ;
- Baltic Institute of Corporate Governance (BICG), *Corporate governance assessment tool*, ;
- Baltic Guidance of the governance of Government-owned Enterprises (BICG), 2010;
- OCDE, *Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques*, OCDE, Edition 2015 ;
- OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Éditions OCDE, 2017, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264269514-fr> Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE ;
- UN Department of Economic Social Affairs, *Public Enterprises : unresolved challenges and new opportunities*, United Nations, 2008.