

Transparence, Responsabilité et Participation : Étude de l'Impact sur la Performance Organisationnelle à Travers la Lettre 53

Transparency, Responsibility, and Participation: A Study of the Impact on Organizational Performance through Letter 53

IFISS Saida

Docteure, ENCG-Tanger

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire Stratégie, Management et Gouvernance

Maroc

MSSASSI Said

Professeur à l'ENCG-Tanger

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire Stratégie, Management et Gouvernance

Maroc

Date de soumission : 05/09/2024

Date d'acceptation : 26/10/2024

Pour citer cet article :

IFISS S. & MSSASSI S. (2024) «Transparence, Responsabilité et Participation : Étude de l'Impact sur la Performance Organisationnelle à Travers la Lettre 53», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 649 - 673

Résumé

Cette recherche explore l'application des principes de la Lettre 53 d'Imam Ali dans 126 organisations publiques marocaines afin d'améliorer leur performance. L'étude se concentre sur l'impact de trois dimensions clés : la transparence, la responsabilité et la participation, en les analysant comme variables indépendantes, tandis que la performance organisationnelle est considérée comme la variable dépendante. En adoptant une approche quantitative, trois hypothèses ont été testées. Les résultats révèlent une influence positive significative de la transparence sur la performance, confirmant l'hypothèse principale. Cependant, la responsabilité n'a pas agi en tant que médiateur comme prévu, ce qui pourrait refléter une conception différente de ce principe dans la gouvernance actuelle. Quant à la participation, bien qu'elle soit importante, elle n'a pas joué de rôle médiateur entre transparence et performance. L'article est structuré en plusieurs sections : une présentation détaillée du cadre théorique et méthodologique, suivie d'une analyse des résultats. Enfin, des recommandations pratiques sont proposées pour intégrer les principes de la Lettre 53 dans la gouvernance des institutions publiques marocaines, afin d'améliorer leur transparence et leur performance.

Mots clés : Lettre 53 de l'Imam Ali ; Transparence ; Responsabilité ; Participation ; Performance organisationnelle.

Abstract

This research explores the application of the principles of Imam Ali's Letter 53 in 126 Moroccan public organisations in order to improve their performance.. The study focuses on the impact of three key dimensions: transparency, responsibility, and participation, analyzing them as independent variables, while organizational performance is considered the dependent variable. Adopting a quantitative approach, three hypotheses were tested. The results reveal a significant positive influence of transparency on performance, confirming the main hypothesis. However, responsibility did not act as a mediator as expected, which could reflect a different understanding of this principle in current governance. As for participation, although it is important, it did not play a mediating role between transparency and performance. The article is structured into several sections: a detailed presentation of the theoretical and methodological framework, followed by an analysis of the results. Finally, practical recommendations are made to integrate the principles of Letter 53 into the governance of Moroccan public institutions to improve their transparency and performance.

Keywords: Imam Ali's Letter 53 ; Transparency ; Responsibility ; Participation ; Organizational Performance.

INTRODUCTION

Les institutions publiques, majoritairement financées par des fonds étatiques, sont investies d'une mission fondamentale de service public, les rendant inévitablement responsables de leurs actions envers la population. Cette responsabilité est d'autant plus cruciale dans les pays en développement, où l'amélioration des processus décisionnels et la gestion transparente des ressources sont des priorités majeures, tant au niveau central que local (Adhikari et Mellembvik, 2011). Au Maroc, malgré les réformes de gouvernance, la responsabilisation et l'efficacité des institutions publiques restent un défi. L'adoption de pratiques modernes, alignées avec les principes éthiques et sociaux, est cruciale. Face à la complexité des environnements actuels, des solutions innovantes sont nécessaires, et revisiter des principes historiques de gouvernance pourrait offrir des réponses adaptées.

La Lettre 53 de l'Imam Ali, adressée à Malik al-Ashtar, offre des principes de gouvernance intemporels. Ce texte éthique et administratif, axé sur la gestion publique et le traitement des citoyens, valorise des concepts clés comme la transparence, la responsabilité, la justice et la participation citoyenne, des notions toujours au cœur des discussions sur la bonne gouvernance aujourd'hui.

Malgré leur origine historique et religieuse, ces principes de transparence, responsabilité et participation restent contemporains. Ils sont essentiels pour prévenir les abus de pouvoir, améliorer la performance des organisations publiques et renforcer la confiance des citoyens. Leur application est particulièrement cruciale au niveau régional et local, notamment dans les pays en développement, où une gouvernance participative et responsable peut aider à réduire les inégalités d'accès aux services publics.

Il est pertinent de souligner que la mise en œuvre de principes tels que la transparence, la responsabilité et la participation ne se fait pas en vase clos. Ces dimensions interagissent entre elles et sont influencées par des facteurs institutionnels, culturels et sociaux spécifiques à chaque contexte. Dans le cas du Maroc, la transition vers une gouvernance plus transparente et responsable est souvent confrontée à des résistances institutionnelles et culturelles, ce qui soulève des questions quant aux mécanismes les plus efficaces pour intégrer ces principes de manière durable. Il devient ainsi crucial d'examiner non seulement l'impact direct de ces dimensions sur la performance, mais aussi les rôles médiateurs et modérateurs que jouent la responsabilité et la participation dans la relation entre transparence et performance organisationnelle.

La question centrale de cette recherche est de savoir dans quelle mesure les dimensions de transparence, de responsabilité et de participation, telles qu'énoncées dans la Lettre 53, peuvent être intégrées dans la gouvernance des institutions publiques marocaines afin d'en améliorer la performance. Pour y répondre, une méthode quantitative sera adoptée, pour valider le modèle conceptuel proposé. Cette méthode permettra d'évaluer les relations entre les dimensions de gouvernance et leur impact sur la performance organisationnelle, offrant ainsi une base empirique solide pour explorer la mise en œuvre des principes de la Lettre 53 dans le contexte marocain.

De nombreuses recherches ont établi des liens entre les pratiques de bonne gouvernance et la performance organisationnelle, mettant en avant des variables comme la transparence, la responsabilité et la participation. Toutefois, aucune étude académique n'a spécifiquement examiné l'impact des principes de gouvernance tirés de la Lettre 53 sur la performance des organisations, ce qui rend notre approche originale et pertinente.

Notre recherche se distingue en analysant non seulement les relations directes entre la transparence, la responsabilité, la participation et la performance organisationnelle, mais aussi en explorant les rôles médiateurs de la responsabilité et de la participation. Nous cherchons à comprendre comment ces dimensions, issues de la Lettre 53, interagissent et influencent la performance des institutions publiques marocaines. Cette étude, basée sur une approche quantitative, se concentre sur trois dimensions clés : la transparence, la responsabilité et la participation, en utilisant la méthode de modélisation par les moindres carrés partiels (PLS) pour évaluer leurs effets sur la performance organisationnelle.

L'article est structuré en trois parties : la première présente le cadre théorique et les hypothèses, la seconde décrit la méthodologie utilisée, et la troisième discute des résultats empiriques et de leur pertinence pour la gouvernance publique au Maroc.

1. Revue Littérature

Notre démarche théorique a intégré trois grandes théories de la gouvernance pour examiner l'évolution de la gouvernance publique. Après avoir exposé ces théories, nous avons retenu les éléments pertinents pour analyser la Lettre 53 d'Imam Ali, classant ses 117 passages selon des principes comme la transparence, la responsabilité et la participation. Les théories de l'Agence et des Parties Prenantes ont été mobilisées pour mettre en lumière l'importance de la transparence, de la responsabilité et de la participation dans la gouvernance.

1.1 Transparence, la responsabilité et la participation dans la Gouvernance

L'absence de transparence, de responsabilité publique, de participation et de législation adéquate est considérée comme un obstacle majeur à une gouvernance cohérente (Bevir, 2010). La transparence, promue par des organismes comme l'OCDE et la Banque mondiale, joue un rôle essentiel en facilitant la circulation de l'information et en renforçant la confiance des citoyens (Puydebois, 2019). De plus, elle sert d'outil de contrôle et de régulation dans les contextes organisationnels (Flyverbom et al., 2015).

La transparence et la responsabilité publique sont des "pièces complémentaires" pour assurer une gouvernance efficace (Hood & Heald, 2006). La responsabilité, qui exige que les entreprises rendent des comptes, dépend de l'accès à l'information pour une évaluation continue et est cruciale pour prévenir la corruption et instaurer la confiance (Çınar, 2014). La participation des citoyens, un autre pilier de la bonne gouvernance, nécessite une information de qualité et une implication active (Pasquier & Villeneuve, 2007), renforçant les chances de succès des projets (Voorberg et al., 2015). Ces trois principes sont essentiels pour lutter contre la corruption et promouvoir l'éthique dans la gestion publique (Charbonneau, 2005).

La revue de la littérature montre que la transparence, la responsabilité et la participation sont des principes essentiels et indissociables pour une bonne gouvernance. Leur application conjointe est nécessaire pour des résultats efficaces. Pour réussir, les responsables doivent suivre un code de conduite intégrant ces principes, soutenu par un système d'information de qualité permettant une communication claire des objectifs et stratégies de l'organisation.

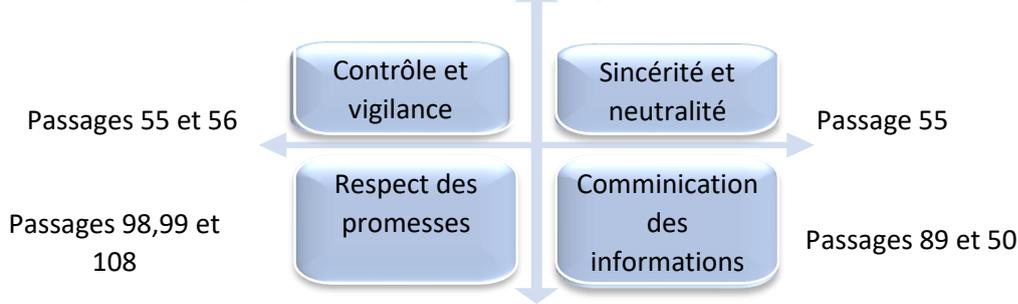
1.2 Contribution de de la lettre 53

1.2.1 La transparence dans la conception de la lettre 53

Dans notre article intitulé "Transparence et performance organisationnelle : une étude des principes de la lettre 53 du Nahj al-Balāgha dans le secteur public Marocain" (Ifiss & Mssassi, 2024), nous avons exploré les concepts de transparence tel qu'ils sont présentés dans la lettre 53 d'Imam Ali. Nous avons analysé comment des principes comme le contrôle et la vigilance, la sincérité et neutralité, la communication des informations, et le respect des promesses (figure1) contribuent à renforcer la gouvernance et la performance dans le secteur public. Ces principes sont non seulement des précurseurs des pratiques modernes de transparence, mais aussi des outils efficaces pour assurer une gestion publique intègre et alignée avec les attentes des citoyens. Notre étude a également mis en lumière l'importance de la communication ouverte entre les dirigeants et le public, ainsi que la nécessité de maintenir l'intégrité des engagements

pris par les institutions publiques pour renforcer la confiance du public. Ces éléments se sont avérés essentiels dans la promotion de la transparence et de la bonne gouvernance dans le contexte marocain, en cohérence avec les théories modernes de la transparence et de l'agence (Dingwerth et Eichinger, 2010 ; Rodríguez-Bolívar et al., 2013).

Figure 1 : indicateurs de transparence de l'Imam Ali



Source : Elaborée par nous-mêmes

1.2.2 La responsabilité dans la conception de la lettre 53

La conception de la responsabilité selon l'Imam Ali, telle que décrite dans la lettre 53, repose sur trois principes fondamentaux : l'équité, l'engagement et la proactivité dans la gestion publique. L'Imam Ali place l'équité au cœur de la gestion publique. Il recommande de sélectionner les fonctionnaires après les avoir rigoureusement testés, en évitant le favoritisme et les intérêts personnels (lettre 53 ; passage 52). Il insiste sur le fait que les sanctions doivent être appliquées avec justice et sans excès (lettre 53 ; passage 73). Il précise également que chaque individu, qu'il soit proche ou éloigné, doit bénéficier des mêmes droits et que les ressources doivent être distribuées de manière équitable. L'Imam met en garde contre l'attribution préférentielle des ressources aux proches ou conseillers, afin d'éviter de léser les intérêts collectifs (lettre 53 ; passages 76, 91, et 92).

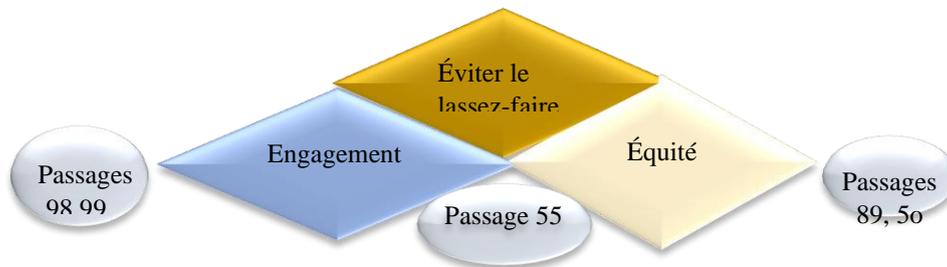
L'engagement est un autre pilier central de la responsabilité publique selon l'Imam Ali. Il exhorte à ce que chaque personne remplisse sa mission avec diligence, qu'il s'agisse de proches ou de membres éloignés de l'organisation, et à ce que le dirigeant assume ses responsabilités avec patience et détermination (lettre 53 ; passage 93). Cet engagement exige que le dirigeant soit un exemple de dévouement et assure que chacun dans l'organisation soit également impliqué dans ses tâches.

Enfin, l'Imam Ali rejette le laisser-faire en gestion publique, affirmant que certaines affaires doivent être directement traitées par le dirigeant, qui doit réagir rapidement aux besoins urgents avec une approche proactive (lettre 53 ; passage 84). Cela vise à éviter une gestion passive où

le dirigeant délègue indûment les décisions importantes.

En somme, une gestion publique efficace, selon l'Imam Ali, repose sur l'équité, l'engagement des dirigeants et une intervention proactive dans la gestion des affaires publiques (figure 2).

Figure 2 : Facteurs clés de la responsabilité publique selon la lettre 53



Source : Elaborée par nous-mêmes

1.2.3 La participation dans la conception de la lettre 53

Dans la lettre 53, l'Imam Ali considère la participation des acteurs comme essentielle et propose cinq étapes clés : impliquer les parties prenantes dans la définition des objectifs, choisir des collaborateurs compétents, instaurer une confiance mutuelle, accueillir les critiques avec ouverture, et obtenir un consensus général. Ces principes visent à assurer une gestion publique inclusive, efficace et largement acceptée.

L'Imam Ali souligne l'importance de l'implication des acteurs dans les décisions, avertissant contre l'autoritarisme : "Ne te dis jamais : 'Je suis investi, j'ordonne et on m'obéit'" (lettre 53, passage 13). Il prône une approche fondée sur la cohésion des parties prenantes, essentielle pour le succès des réformes, en résonance avec les pratiques modernes de gouvernance participative, comme en Ukraine.

En ce qui concerne la sélection des collaborateurs, l'Imam Ali conseille fermement d'éviter les conseillers dont les caractéristiques pourraient nuire à la prise de décisions justes et éclairées : "N'écoute pas les conseils d'un avare... Ni ceux d'un lâche... encore moins ceux d'un avide..." (lettre 53, passages 25-28). Pour l'Imam, il est crucial de s'entourer de personnes à la fois compétentes et dotées d'une grande intégrité, capables de formuler des critiques constructives sans flatterie. Ces recommandations trouvent un écho particulier dans les contextes actuels, notamment dans des secteurs comme la santé, où la collaboration et les compétences interpersonnelles sont essentielles.

La confiance mutuelle, autre pilier de cette conception de la gouvernance, est soulignée à plusieurs reprises par l'Imam Ali. Il affirme : "Rien n'autorise un dirigeant à s'assurer la bonne foi de ses administrés mieux que le bon comportement à leur égard" (lettre 53, passages 30, 37,

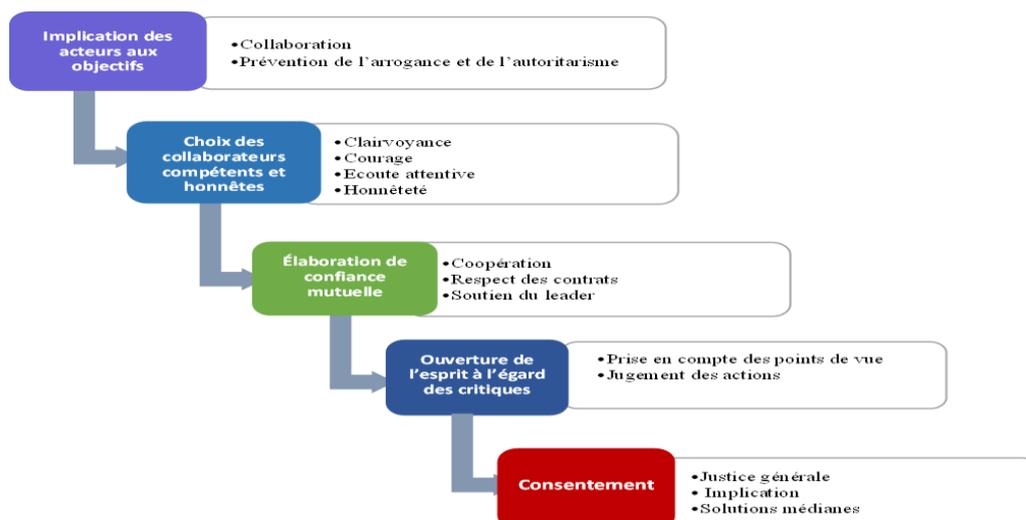
55, 60, 100). Cette confiance, bâtie sur des interactions justes et respectueuses, est vue comme une condition sine qua non pour établir des relations stables et productives entre gouvernants et gouvernés, facilitant ainsi une coopération fructueuse.

L'ouverture à la critique est également un principe fondamental pour l'Imam Ali. Il rappelle : "Les gens critiqueront tes actions de la même manière que tu critiquais celles de tes prédécesseurs" (lettre 53, passage 6). En encourageant une attitude réceptive aux critiques constructives, l'Imam Ali montre que la prise en compte des opinions divergentes est indispensable pour améliorer les politiques publiques et renforcer la légitimité des décisions gouvernementales.

Enfin, l'Imam Ali insiste sur l'importance de recueillir le consentement des administrés avant de prendre des décisions : "Que ton choix tombe toujours sur la solution la plus médiane dans la vérité, la plus générale dans la justice" (lettre 53, passage 19). Il souligne que l'adhésion populaire est essentielle pour assurer l'efficacité et la légitimité des actions du gouvernement, mettant en garde contre les conséquences néfastes d'une gouvernance qui négligerait l'opinion publique.

Selon l'Imam Ali, une gestion efficace repose sur la participation équilibrée des acteurs, le choix judicieux de collaborateurs, une confiance mutuelle, l'ouverture à la critique et un consensus partagé. Ces principes, issus de la Lettre 53, restent pertinents face aux défis actuels de la gestion publique.

Figure 3 : Schéma de l'échelle de la participation selon la lettre 53



Source : Elaborée par nous-mêmes

2. Méthodologie de recherche

L'étude sera essentiellement construite sur l'effet de variables indépendantes (principes de gouvernance selon la lettre 53) sur la variable dépendante (Performance organisationnelle).

2.1 Conceptualisation et élaboration des hypothèses

Le modèle de cette recherche, illustré en Figure 4, intègre des facteurs issus de la Lettre 53 et se concentre sur quatre variables clés : transparence (TAR), responsabilité (RES), participation (PAR) et performance organisationnelle (PER). L'étude analyse les relations entre les variables indépendantes (TAR, RES, PAR) et leur influence sur la performance organisationnelle (PER), avec la responsabilité (RES) et la participation (PAR) jouant des rôles de variables médiatrices.

2.1.1 Le Niveau de Transparence dans la Lettre 53 associé à la Performance Organisationnelle

Dans le contexte de l'amélioration de la performance organisationnelle par la transparence, cette étude examine la relation entre la transparence et la performance des organisations. Diverses recherches, notamment celles de Krishnamurti et al. (2005), Ahrens et Chapman (2004), Burak et al. (2017), Lapsley et Ríos (2015), et Valencia et al. (2015), ont montré que la transparence, en tant qu'élément clé de la gouvernance, contribue à une amélioration significative de l'efficacité et de l'efficacité des organisations. Cette constatation est renforcée par Guillamón et Cuadrado-Ballesteros (2020), qui ont démontré que la transparence économique et financière améliore la performance des collectivités locales espagnoles. De plus, Tran et al. (2021) ont montré que la transparence financière influe positivement sur certains critères de performance, tels que la qualité et la quantité de travail produit. Cependant, il est essentiel de reconnaître, comme l'ont fait Pollifroni et al. (2015) en Italie, qu'une faible corrélation peut exister, en raison d'une réglementation récente.

En résumé, bien que ces études mettent en lumière divers aspects de la transparence, aucune ne se concentre spécifiquement sur la transparence telle qu'elle est définie par les indicateurs de la lettre 53. Ainsi, cette étude se propose d'explorer l'impact de la transparence, telle qu'annoncée dans la lettre 53, sur la performance organisationnelle, en formulant l'hypothèse suivante :

H1 : la transparence décrite dans la lettre 53 serait positivement associée à la performance organisationnelle.

2.1.2 Le Niveau de responsabilité dans la lettre 53 associé à la performance Organisationnelle

Le concept de « responsabilité » est un facteur clé de la bonne gouvernance et de la performance organisationnelle (Burak et al., 2017). Sulaiman et al. (2019) montrent que la responsabilité, mesurée à travers la clarté, l'engagement et la gestion des ressources humaines et financières, est essentielle pour améliorer la performance dans le secteur public. Murtaza (2012) explore la responsabilité ascendante, descendante et latérale dans les ONG, soulignant que des mécanismes de responsabilité efficaces augmentent leur performance. Wenar (2006) ajoute que la redevabilité crée des incitations pour améliorer les performances. Han (2019) montre que la responsabilité institutionnelle, par l'information et l'évaluation, renforce la performance administrative. Enfin, Tran et al. (2021) révèlent que la responsabilité publique et financière améliore la performance dans un échantillon d'organisations publiques vietnamiennes.

Il est également notable que la responsabilité est souvent une variable médiatrice dans la relation entre transparence et performance. Verbeeten et Speklé (2015) ainsi que Tran et al. (2021) illustrent comment la responsabilité joue ce rôle médiateur. En l'absence d'études spécifiques sur la responsabilité mesurée par les indicateurs de la lettre 53, nous formulons les hypothèses suivantes :

H2 : La responsabilité décrite dans la lettre 53 serait positivement associée à la performance organisationnelle.

H2a : La responsabilité décrite dans la Lettre 53 jouerait un rôle de médiateur entre la transparence et la performance organisationnelle.

2.1.3 Le Niveau de participation dans la Lettre 53 associé à la Performance Organisationnelle

L'analyse de la participation des parties prenantes révèle son importance dans la création de valeurs démocratiques et instrumentales telles que la performance organisationnelle (Nabatchi, 2012). Des recherches antérieures ont établi des liens significatifs entre la gestion participative et la performance des organisations. Ghayour et al. (2012) ont montré que la participation des parties prenantes influence directement la performance organisationnelle.

Mutwiri (2015) a montré que la participation des élèves, enseignants et parents améliore l'efficacité des écoles publiques au Kenya. Zehir et al. (2016) ont également trouvé une relation positive entre la participation des parties prenantes et la performance organisationnelle dans les hôpitaux publics. Ommen et al. (2016) ont identifié que chaque dimension de la participation

influence positivement un indicateur de performance. Enfin, Tulel et al. (2019) ont démontré que la participation dans le secteur du tourisme au Kenya améliore la performance touristique. Cependant, Zehir et al. (2016) ont montré que la participation des parties prenantes peut jouer un rôle médiateur entre la transparence et la performance organisationnelle.

Malgré ces contributions, aucune étude n'a exploré la participation mesurée par les indicateurs de la lettre 53 et son impact sur la performance organisationnelle. En conséquence, les hypothèses suivantes sont proposées :

H3 : La participation décrite dans la lettre 53 serait positivement associée à la performance organisationnelle.

H3a : La participation décrite dans la Lettre 53 jouerait un rôle de médiateur entre la transparence et la performance organisationnelle

2.2 Variables de contrôle

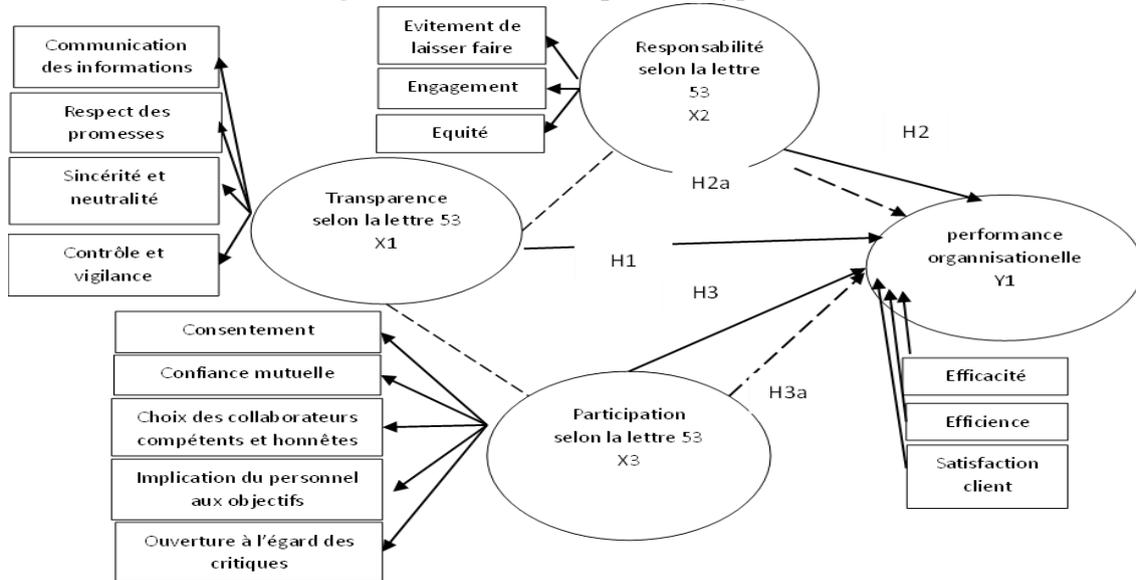
Pour étudier la relation entre les principes de bonne gouvernance (lettre 53) et la performance organisationnelle, il est essentiel de prendre en compte des variables de contrôle, bien que leur nombre et catégorie varient selon les études. La littérature identifie plusieurs variables, telles que la taille, le secteur, l'endettement, l'âge de l'entreprise, et la qualité de l'audit (Guetsop Sateu, 2021 ; Tajer, 2022). Dans cette étude, les variables retenues sont la taille de l'organisation, mesurée par les effectifs, et le secteur d'activité, basé sur la classification du Ministère de l'Économie et des Finances¹ (2021). Ces variables modulent l'intensité de la relation entre gouvernance et performance.

2.3 Cadre conceptuel

Les relations proposées entre les concepts de participation, responsabilité, et transparence, tirés de la lettre 53, et la performance organisationnelle sont représentées dans la Figure 4. On suppose également que la transparence influence positivement la performance indirectement par le biais de la responsabilité et la participation.

¹ Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire. (2022). Rapport sur les Etablissements et Entreprises Publics, Ministère de l'Économie et des Finances. Disponible sur : https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2022/04-%20Rapport%20C3%A9tablissements%20et%20entreprises%20publics_Fr.pdf (consulté le 20/02/2022)

Figure 4. Cadre conceptuel et hypothèses



Source : Elaborée par nous-mêmes

2.4 Instruments, population étudiée, échantillonnage et collecte des données

Cette étude utilise des questionnaires comme méthode de collecte de données auprès des fonctionnaires et agents au sein des organisations publiques qui composent notre échantillon. Lors de l'élaboration d'une enquête, il est essentiel d'offrir aux répondants un large éventail de possibilités de choix et de limiter le nombre de questions par variable afin de garantir une interprétation pertinente de la variable [Worthington, R.L., Whittaker]. Pour ce faire, la présente étude a utilisé l'échelle de Likert en cinq points de plusieurs types. Pour chacune des questions, il a été demandé aux répondants de cocher la case correspondante à son choix. Pour la majorité des items, ils doivent indiquer le degré de fréquence, d'accord ou de satisfaction par rapport aux énoncés retenus. Plus le score est important sur l'échelle, plus grands sont la transparence, la responsabilité, la participation, dans l'organisation publique

Selon Hair et al. (2017), il est conseillé de s'assurer d'un nombre suffisant d'éléments par variable avant de procéder à une analyse factorielle. Cette mesure est mise en œuvre pour atténuer tout effet négatif potentiel sur l'ensemble de l'instrumentation de l'étude au cas où il serait nécessaire d'exclure des éléments spécifiques au cours de l'analyse. Par conséquent, le questionnaire a été construit de manière à englober tous les éléments par variables inspirées de la lettre 53 à savoir la transparence, la responsabilité et la participation. Concernant la performance organisationnelle, nous nous sommes inspirés des travaux de Boyne (2003), Samad (2012), et Khaltar et Moon (2020). Nous avons mesuré la performance organisationnelle à travers l'efficacité, l'efficience et la satisfaction client.

En outre, une série distincte des questions ont été formulée spécifiquement pour les variables « transparence », « responsabilité » et « participation ». Le questionnaire comprend entre 5 et 7 questions par variable. Chaque variable se compose de plusieurs questions regroupées sous des rubriques. : La transparence (7 items selon la lettre 53) est répartie en 4 dimensions : Contrôle et vigilance (3 items), Sincérité et neutralité (1 item), Communication des informations (2 items), et Respect des promesses (1 item). La responsabilité (5 items selon la lettre 53) est répartie en 3 dimensions : équité (3 items), évitement du laissez-faire (1 item), et engagement (1 item). La participation (5 items selon la lettre 53) est répartie en 5 dimensions : implication des acteurs aux objectifs (1 item), choix des collaborateurs compétents et honnêtes (1 item), élaboration de confiance mutuelle (1 item), ouverture d'esprit à l'égard des critiques (1 item), et consentement (1 item). La performance organisationnelle comprend 3 questions réparties en 3 dimensions : l'efficacité (1 item), l'efficience (1 item), la satisfaction client (1 item).

L'instrument d'enquête comporte une section dédiée aux informations sociodémographiques (âge, sexe, titre de poste, structure juridique de l'organisation, nombre d'employés, secteur d'activité), avec des questions cruciales pour saisir les caractéristiques et les opinions générales des répondants. L'autre partie de l'enquête porte sur les « variables étudiées ». Avant la collecte finale des données, l'ensemble des questions a été soumis à un pré-test, suivi d'un test pilote, afin d'évaluer la validité et la fiabilité des items.

Le concept de « population étudiée » englobe tous les organismes publics au Maroc sur lesquels cette recherche se concentre. Un échantillon de 126 entités a été sélectionné à partir d'une base de données comprenant 380 organisations publiques. Ce choix a été guidé par l'importance de la gouvernance pour le succès de ces entités. L'échantillonnage a été réalisé en tenant compte de la classification juridique, de la taille et de la répartition sectorielle, afin de garantir la diversité et la représentativité de l'échantillon. Les données ont été collectées auprès d'informateurs clés, tels que les directeurs, les cadres supérieurs, les agents et les techniciens, car ils sont considérés comme les plus aptes à représenter les données de chaque organisation. L'objectif de l'étude était d'évaluer comment ces principes de bonne gouvernance, identifiés dans la lettre 53, influencent la performance de ces entités, selon la perception des fonctionnaires et agents interrogés.

La technique d'échantillonnage non probabiliste a été choisie pour cette recherche, combinant la méthode de convenance et la méthode par choix raisonné (Royer et Zarlowski 2014). Cette approche a été sélectionnée en raison des contraintes financières et de temps, ainsi que de la nature sensible du sujet étudié. Les fonctionnaires publics, souvent confrontés à des exigences

de confidentialité et de sensibilité, peuvent être réticents à fournir des réponses sincères. Par ailleurs, les défis liés à l'obtention d'une autorisation hiérarchique pour mener l'enquête, les difficultés d'accès aux répondants, ainsi que l'absence d'un répertoire officiel répertoriant toutes les entités gouvernementales et institutions publiques du pays, ont renforcé la pertinence d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste. La méthode de convenance a permis de sélectionner les participants en fonction de leur disponibilité et accessibilité, tandis que la méthode par choix raisonné a ciblé des organisations publiques de différents profils et tailles au sein de chaque secteur, afin d'assurer une représentativité adéquate

3. Analyse et présentation des résultats

L'étude a utilisé l'analyse descriptive pour les variables démographiques et l'analyse déductive pour les variables de recherche. L'évaluation des données collectées au cours de cette étude quantitative est effectuée à partir de l'approche PLS-SEM, en utilisant le logiciel « SMART PLS-4 ». Nous avons opté pour l'approche PLS-SEM pour notre analyse, car elle suit une méthode SEM basée sur la variance, qui est moins sensible à la taille de l'échantillon par rapport à d'autres applications utilisant des approches SEM basées sur la covariance, telles qu'AMOS. (Bhattacharjee et al. 2008). L'approche PLS, utilisée dans cette étude, permet de modéliser des relations complexes de causalité entre des variables latentes et manifestes (Hervey MVELE, DJOUTSA WAMBA, 2020), alignée avec les objectifs spécifiques de la recherche (Hair et al., 2017). L'ensemble des données obtenues à partir des questionnaires nécessite une préparation rigoureuse, incluant la vérification des questionnaires et la codification des réponses, afin de garantir leur exploitabilité pour les analyses statistiques prévues. Cette préparation méthodique respecte la nature des variables et les types d'analyses envisagés. Le processus d'analyse débute par l'administration de tests de fiabilité et d'analyses factorielles, permettant de s'assurer que les items de chaque variable mesurent de manière cohérente le même concept. Ensuite, une attention particulière est portée à l'examen des interrelations entre les variables, en évaluant à la fois la force et la direction des liens entre les différents facteurs étudiés.

3.1 Profil du répondant et taux de réponse

L'analyse du taux de réponse et des caractéristiques des participants a été réalisée à l'aide d'une approche statistique descriptive, et les résultats ont permis de détailler l'échantillon étudié, comprenant 126 organisations publiques marocaines. Celles-ci sont classées en cinq types de structures : établissements publics, sociétés d'État et filiales publiques. Les entités se répartissent dans divers secteurs, avec une présence significative dans la finance (18%),

l'enseignement (17%) et la santé (12%). Les autres secteurs représentent chacun moins de 11% de l'échantillon, garantissant une diversité des profils dans l'étude. Les données ont été organisées selon la nomenclature établie par le ministère de l'Économie et des Finances².

Le profil démographique des participants révèle qu'environ 45 % d'entre eux sont âgés de 25 à 35 ans, ce qui constitue le groupe le plus représenté. En revanche, environ 29 % se situent dans la tranche d'âge de 35 à 45 ans, tandis que 26 % ont 45 ans ou plus. Cette répartition suggère que les personnes plus jeunes sont généralement plus réceptives aux questions abordées. En ce qui concerne le sexe, les hommes ont répondu en plus grand nombre que les femmes, représentant environ 61 % des réponses. De plus, plus de 62 % des participants occupent des postes de cadre supérieur.

Les résultats révèlent qu'une grande majorité des participants, environ 80%, expriment une perception négative de la transparence au sein des organisations publiques marocaines, jugeant les mécanismes de contrôle comme inefficaces. Cette perception contraste avec les principes de transparence énoncés dans la lettre 53 de l'Imam Ali. De plus, 65% des participants estiment que les mécanismes de responsabilisation sont insuffisants, ce qui indique une lacune notable dans l'application de la responsabilité. Parallèlement, près de 70% des participants considèrent que les processus décisionnels ne tiennent pas suffisamment compte des suggestions des employés, ce qui va à l'encontre des principes d'implication et de consentement préconisés par l'Imam Ali. Ces résultats suggèrent qu'une amélioration significative de la participation des agents est essentielle pour renforcer la performance et l'efficacité des organisations publiques.

3.2 Test de fiabilité

L'analyse de la relation entre les variables a débuté par une évaluation approfondie des variables, en commençant par la mise en œuvre d'un test de fiabilité et d'une analyse factorielle. La première étape consistait à évaluer la fiabilité des variables étudiées, aboutissant à un coefficient alpha de Cronbach de 0,786 pour la variable TRA, de 0,773 pour la variable RES, de 0,859 pour la variable PAR, et de 0,820 pour la variable PER. Ces coefficients indiquent un bon degré de cohérence interne, confirmant la fiabilité des items mesurés (tableau 1). En outre, les valeurs du Rho de Dillon-Goldstein obtenues pour ces variables renforcent ces conclusions, avec des valeurs comprises entre 0,817 et 0,872, suggérant une validité convergente adéquate.

² Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire. (2022). Rapport sur les Etablissements et Entreprises Publics, Ministère de l'Économie et des Finances. Disponible sur : <https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2022/04->

[%20Rapport%20C3%A9tablissements%20et%20entreprises%20publics_Fr.pdf](#) (consulté le 20/02/2022)

Chaque variable contient respectivement 7 items pour TAR, 5 items pour RES et PAR, et 3 items pour PER. L'étape suivante consiste à effectuer Test de l'unidimensionnalité des blocs.

Tableau 1 : Résultat de l'étude de fiabilité

Latent	Alpha de Cronbach ^a du construit	Rho de D.G	Nombre d'items
TAR	0.786	0.817	7
RES	0.773	0.872	5
PAR	0.859	0.864	5
PER	0.820	0.822	3

^a Tous les Alpha > 0,7 de Cronbach indiquent la fiabilité de l'indicateur

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.3 Test de l'unidimensionnalité des blocs

Le Tableau 2 présente les premières valeurs propres pour chaque bloc de variables latentes, fournissant une évaluation essentielle de l'unidimensionnalité. Comme le recommandent Hair et al. (2012), l'analyse des composantes principales et l'analyse factorielle confirmatoire permettent de vérifier cette propriété. Pour qu'un bloc soit considéré comme unidimensionnel, la première valeur propre doit être supérieure à 1 et représenter plus de 50% de la variance totale du bloc (Hair et al., 2013 ; Bengrich et Abdou, 2022). Néanmoins, toute valeur inférieure au seuil spécifié est considérée comme inacceptable, ce qui entraîne l'exclusion des articles se situant à l'intérieur de cette fourchette.

Les résultats, présentés dans ce tableau, montrent que les blocs « Transparence » (TRA), « Responsabilité » (RES), « Participation » (PAR) et « Performance » (PER) satisfont à ces critères. En effet, les premières valeurs propres pour TRA (3,286), RES (2,664), PAR (3,202) et PER (2,207) dépassent largement le seuil de 1. De plus, le pourcentage de variance expliqué par ces premières valeurs propres est respectivement de 60,9%, 66,4%, 75,5% et 78,2%, ce qui est bien au-delà des 50% requis. Ces résultats confirment une forte unidimensionnalité au sein de ces blocs de variables.

L'analyse en composantes principales a été effectuée pour effectuer une analyse exploratoire. Les résultats montrent 15 facteurs avec un valeur propre > 1, expliquant respectivement la variance, comme illustré dans le tableau ci-dessous, donc aucun des 20 items n'a été n'a été supprimé.

Tableau 2 : Analyse de l'unidimensionnalité des blocs des variables latentes et le Pourcentage de variance représenté par la première valeur propre

Bloc	Indicateur	VP	Première VP ^b	Pourcentage de Variance
Transparence	T1	1.108	3.286	60.9 %
	T2	0.762		
	T3	0.699		
	T4	0.465		

	T5	3.286		
	T6	0.381		
	T7	0.299		
Responsabilité	R1	0.901	2.664	66.4 %
	R 2	2.664		
	R3	0.727		
	R4	0.456		
	R4	0.252		
Participation	P1	0.862	3.202	75.5 %
	P2	0.401		
	P3	3.202		
	P4	0.325		
	P5	0.210		
Performance	PER 1	2.207	2.207	78.2 %
	PER 2	0.406		
	PER 3	0.387		

^b Toute les premières valeurs propres (PVP) > 1 indiquent une capacité explicative

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.4 Validité convergente

Le tableau 3 évalue la validité convergente du modèle en analysant les Contributions Factorielles des items avec leurs construits latents. Les résultats montrent que la plupart des items ont des Contributions Factorielles élevées avec leurs construits respectifs, ce qui suggère une validité convergente solide. Par exemple, l'item T7 a une forte contribution avec le construit TRN (0.775), et les items R2 (0.862) et P2 (0.836) montrent également des valeurs élevées avec leurs construits respectifs. Cela confirme la précision et la robustesse des mesures du modèle. En complément, l'indice AVE (Variance Extraite Moyenne) permet également d'évaluer la validité convergente, mesurant la part de la variance expliquée par les construits latents (Katiyar, 2018). Un AVE supérieur à 0,5 est considéré comme satisfaisant, indiquant que le construit explique une part importante de la variance des indicateurs (Hair et al. 2017). Dans l'analyse des construits de notre modèle, comme l'indique le tableau 4, plusieurs d'entre eux présentent une validité convergente adéquate. Le construit "Performance" se distingue avec une AVE de 0,736, suivie de "Participation" avec 0,639 et de "Responsabilité" avec 0,632, indiquant tous une validité convergente satisfaisante. Cependant, le construit "Transparence" affiche une validité convergente modérée avec une AVE de 0.573.

Tableau 3: Analyse de contribution factorielle des items dans la construction des variables latentes

Item	TRN	RES	PAR	PER
T1	0.775**	0.122	0.152	0.244
T2	0.645**	0.378	0.353	0.316
T3	0.783**	0.233	0.114	0.224
T4	0.743**	0.226	0.219	0.384
T5	0.699**	0.286	0.392	0.193
T6	0.642**	0.123	0.234	0.387
T7	0.704**	0.371	0.241	0.339

R1	0.103	0.824**	0.173	0.124
R2	0.139	0.862**	0.088	0.232
R3	0.249	0.833**	0.178	0.255
R4	0.128	0.785**	0.122	0.357
R5	0.157	0.700**	0.216	0.138
P1	0.134	0.114	0.793**	0.144
P2	0.127	0.149	0.836**	0.139
P3	0.341	0.110	0.779**	0.163
P4	0.335	0.209	0.789**	0.175
P5	0.321	0.175	0.797**	0.152
PER1	0.290	0.147	0.217	0.858**
PER2	0.363	0.231	0.218	0.867**
PER3	0.237	0.154	0.050	0.848**

** coefficient de charges factorielles indique forte liaison entre l'indicateur et le construit latent

Source : Elaboré par nous-mêmes

Tableau 4: Mesure de la variance extraite moyenne (AVE) des construits latents

Construit Latent	AVE
Transparence (TRA)	0.573
Responsabilité (RES)	0.632
Participation (PAR)	0.639
Performance (PER)	0.736

AVE = variance moyenne extraite

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.5 Validité discriminante

En plus de garantir la fiabilité des construits et la validité convergente, le modèle doit également démontrer une validité discriminante (Fornell, 1981). Dans le cadre de l'analyse de la validité discriminante de notre modèle PLS-SEM, le critère de Fornell-Larcker est utilisé pour comparer la racine carrée de l'AVE de chaque variable avec les corrélations interconstruits. Une validité discriminante est assurée lorsque la racine carrée de l'AVE de chaque construit est supérieure aux corrélations avec les autres construits latents. Les résultats du Tableau 5 montrent une validité discriminante satisfaisante pour notre modèle. Par exemple, la racine carrée de l'AVE pour le construit "Performance" est de 0.858, tandis que ses corrélations avec les autres construits varient de 0.192 à 0.358, indiquant une distinction claire entre "Performance" et les autres construits. De même, les racines carrées de l'AVE pour "Transparence" (0.757), "Responsabilité" (0.795) et "Participation" (0.799) sont toutes supérieures à leurs corrélations respectives avec les autres construits, confirmant ainsi la validité discriminante du modèle.

Tableau 5 : Analyse de la validité discriminante du modèle PLS-SEM

Bloc	TRA	RES	PAR	PER	AVE
TAR	0.757				0.573
RES	0.345	0.795			0.632
PAR	0.471	0.187	0.799		0.639
PER	0.298	0.358	0.192	0.858	0.736

Remarque : Les éléments diagonaux sont la racine carrée de l'AVE, tandis que les valeurs hors diagonale sont des corrélations inter-construits.

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.6 Tests d'hypothèses

Nous avons utilisé Smart-PLS 4 avec une technique de bootstrapping pour estimer les coefficients des chemins, ainsi que les valeurs t, les valeurs p, et les intervalles de confiance (Hair, 2017). Le tableau 6 présente les effets directs, indirects, et totaux des relations dans le modèle conceptuel, ainsi que les valeurs associées.

Les résultats montrent que la relation TRA \rightarrow PER est significative avec un coefficient de 0.470 et une valeur p inférieure à 0.000, ce qui valide l'hypothèse H1. La relation RES \rightarrow PER est également significative (coefficient de 0.580, $p < 0.000$), acceptant l'hypothèse H2. L'effet PAR \rightarrow PER est aussi significatif (coefficient de 0.137, $p < 0.000$), validant l'hypothèse H3.

Les effets indirects TRA \rightarrow RES \rightarrow PER et TRA \rightarrow PAR \rightarrow PER n'ont pas été significatifs (valeurs p respectives de 0.187 et 0.461), entraînant leur rejet. Les effets indirects totaux pour TRA \rightarrow PER montrent un coefficient de -0.064 avec une valeur p de 0.092, indiquant également une non-significativité. Pour les effets indirects, l'hypothèse H2a (TRA \rightarrow RES \rightarrow PER) a été rejetée, avec un coefficient non significatif ($\beta = -0,046$, $p = 0,187$). De même, l'hypothèse H3a (TRA \rightarrow PAR \rightarrow PER) a été rejetée, avec un coefficient non significatif ($\beta = -0,018$, $p = 0,461$). Par ailleurs, pour les effets indirects totaux, TRA a un effet total non significatif sur PER ($\beta = -0,064$, $p = 0,092$).

Outre les construits latentes, deux variables de contrôle, c'est-à-dire la taille et le type d'organisation, ont été incluses dans le modèle conceptuel pour contrôler leurs effets de confusion. Les résultats montrent qu'aucune de ces variables n'a d'impact significatif sur les variables latentes TRA, PAR, RES ou PER. Concernant le type d'organisation (SEC), les résultats indiquent un effet négatif, mais non significatif, sur TRA ($\beta = -0,127$, $p = 0,139$), RES ($\beta = -0,125$, $p = 0,141$), et PER ($\beta = -0,034$, $p = 0,331$), tandis que l'effet sur PAR ($\beta = 0,057$, $p = 0,624$) est positif mais également non significatif. Par ailleurs, la taille de l'organisation n'a pas d'effet significatif sur TRA ($\beta = -0,064$, $p = 0,259$), RES ($\beta = -0,010$, $p = 0,913$), PAR ($\beta = 0,100$, $p = 0,344$) ou PER ($\beta = -0,004$, $p = 0,891$).

Tableau 6 : Résultats du modèle de chemins

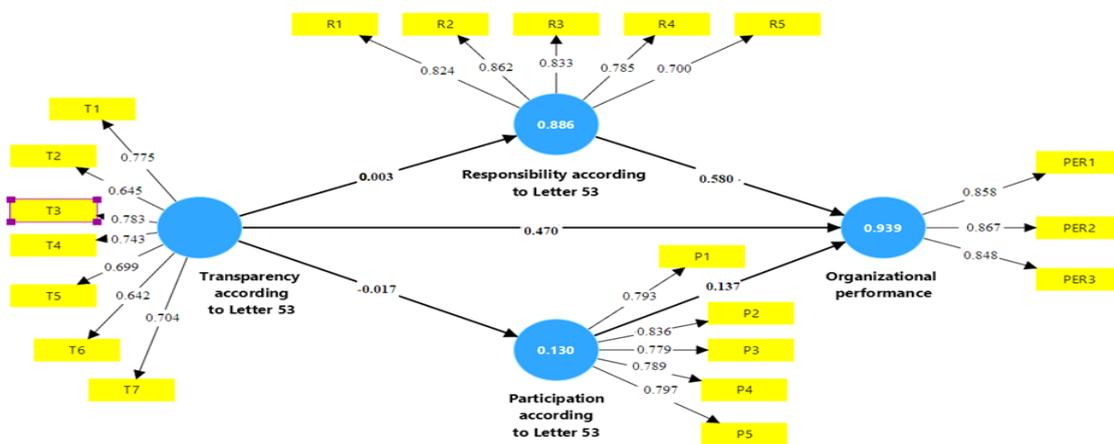
Hypothèse	Relation	Coefficient	T- Statistique	P values	
Effets direct					
H1	TRA -> PER	0.470	6.524	0.000	Acceptée
H2	RES -> PER	0.580	8.939	0.000	Acceptée
H3	PAR -> PER	0.137	3.711	0.000	Acceptée
-	SEC -> TRA	-0.127	1.481	0.139	N/A (Variable de contrôle)
-	SEC -> RES	-0.125	1.473	0.141	N/A (Variable de contrôle)
-	SEC -> PAR	0.057	0.490	0.624	N/A (Variable de contrôle)
-	SEC -> PER	-0.034	0.973	0.331	N/A (Variable de contrôle)
-	taille_org-> TRA	-0.064	1.128	0.259	N/A (Variable de contrôle)
-	taille_org-> RES	-0.010	0.110	0.913	N/A (Variable de contrôle)
-	taille_org-> PAR	0.100	0.947	0.344	N/A (Variable de contrôle)
-	taille_org-> PER	-0.004	0.137	0.891	N/A (Variable de contrôle)
Effets indirects					
H2a	TRA-> RES -> PER	-0.046	1.320	0.187	Rejetée
H3a	TRA->PAR -> PER	-0.018	0.738	0.461	Rejetée
Effets indirects totaux					
-	TRA -> PER	-0.064	1.686	0.092	-

N/A : Non applicable

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les résultats du modèle de chemin Smart-PLS sont illustrés aux figures 5.

Figure 5: Résultats du modèle de chemin Smart-PLS



Source : Elaborée par nos soins

4. Discussion

Cette recherche se distingue par son approche innovante, intégrant les principes de la lettre 53 de l'Imam Ali pour analyser leur impact sur la performance organisationnelle dans les institutions publiques marocaines. Elle apporte une contribution unique à la littérature en explorant pour la première fois ces principes sous une perspective empirique. L'étude examine les interactions complexes entre la transparence, la responsabilité, la participation et la performance, démontrant comment l'application des enseignements de la lettre 53 influence

positivement la performance organisationnelle.

Les résultats montrent que la transparence, telle que définie par la lettre 53, exerce une influence significative et positive sur la performance des institutions publiques, validant l'hypothèse H2. Les tests statistiques, avec une statistique T de 6.524 et une p-value de 0.000, confirment la robustesse de ces résultats. De plus, les coefficients de fiabilité, dont un Alpha de Cronbach de 0.786 et un Rho de Dillon-Goldstein de 0.817, garantissent la solidité des mesures utilisées pour évaluer la transparence. Ces conclusions sont en accord avec des recherches antérieures telles que celles de Krishnamurti et al. (2005), Ahrens et Chapman (2004), et Burak et al. (2017), qui soulignent le rôle crucial de la transparence pour une gouvernance efficace.

Les principes de la lettre 53, tels que la vigilance, la sincérité, la communication d'informations et le respect des engagements, apparaissent comme des éléments clés pour améliorer la performance organisationnelle. Ces principes favorisent un climat de confiance et de collaboration, essentiels pour une gestion efficace et durable des institutions publiques.

L'étude révèle également que la responsabilité, définie par des indicateurs tels que l'équité, l'engagement et l'évitement du laisser-faire, joue un rôle crucial dans la performance des organisations. Cependant, bien que la transparence ait un effet direct sur la performance, la responsabilité ne semble pas jouer un rôle de médiateur, ce qui remet en question l'hypothèse H3a. Ce constat suggère que l'approche de la responsabilité telle que formulée dans la lettre 53 dépasse les cadres traditionnels, en mettant l'accent sur l'éthique et la gestion proactive des ressources, comme le soulignent également les travaux de Ahrens et Chapman (2004) et Burak et al. (2017). Par ailleurs, l'analyse souligne l'importance de la participation dans l'amélioration de la performance, validant l'hypothèse H4 avec une statistique T de 3.71 et une p-value de 0.000. Les indicateurs de participation, comme la confiance mutuelle et l'ouverture aux critiques, apparaissent comme des leviers essentiels pour une gouvernance participative. Toutefois, l'hypothèse selon laquelle la participation joue un rôle médiateur entre la transparence et la performance a été rejetée, ce qui souligne la complexité de ces interactions et la nécessité de les explorer davantage dans des contextes culturels spécifiques.

Comparée à d'autres recherches, cette étude met en lumière l'importance des dimensions relationnelles, morales et éthiques—telles que la confiance et l'ouverture aux critiques—dans la participation publique. Ces éléments favorisent une approche participative qui dépasse la simple exécution des tâches. En conclusion, les principes de la lettre 53 de l'Imam Ali fournissent des recommandations concrètes pour améliorer la performance des organisations publiques au Maroc.

5. Conclusion, Implications et Limites

Cette étude montre que la transparence, la responsabilité et la participation ont un impact direct et positif sur la performance des institutions publiques, tandis que la responsabilité et la participation, bien que significatives, ne jouent pas un rôle médiateur dans ce processus. Ces résultats ouvrent des pistes pour des recherches futures, notamment pour examiner les interactions entre ces variables dans divers contextes culturels et institutionnels. Il serait également pertinent d'explorer d'autres dimensions telles que l'éthique ou la gestion des ressources afin d'approfondir notre compréhension de leur influence sur la performance organisationnelle.

Cette recherche apporte des implications importantes pour les gestionnaires et décideurs en gouvernance. En s'appuyant sur les enseignements de l'Imam Ali, elle propose des outils novateurs pour évaluer les composantes de la bonne gouvernance, souvent négligées par les modèles traditionnels. Bien que ces outils aient été pré-testés, leur utilisation future est recommandée pour enrichir l'évaluation des pratiques de gouvernance. Sur le plan managérial, l'étude met en évidence les défis liés à l'implémentation des principes de bonne gouvernance, tels que la bureaucratie et la résistance au changement, et souligne l'importance d'intégrer progressivement les principes de la lettre 53 pour améliorer la gouvernance et la performance des organisations publiques au Maroc.

Cependant, l'étude présente certaines limites, notamment une taille d'échantillon relativement restreinte, ce qui peut affecter la robustesse des conclusions. De plus, la collecte de données via des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés aurait pu fournir des informations plus détaillées. Pour enrichir cette recherche, il est conseillé de se pencher sur :

1. **Comparaison Historique** : Une analyse comparative des méthodes de gouvernance à l'époque de l'Imam Ali et des pratiques contemporaines pour identifier les similitudes, différences, réussites ou échecs observés.
2. **Étude Sectorielle** : L'extension de l'analyse aux organisations privées dans divers secteurs d'activité pour généraliser les conclusions et apprécier l'application des principes de l'Imam Ali dans différents contextes.
3. **Adaptation Culturelle** : L'exploration de l'adaptation des principes à différents contextes nationaux et culturels pour évaluer leur flexibilité et leur pertinence universelle.

REFERENCES

- Adhikari, P., Mellemvik, F. (2011). The rise and fall of accruals: A case of Nepalese central government. *J. Account. Emerg. Econ.* 1 (2), 123–143..
- Ahrens, T., Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301.
- Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press, 320.
- Bengrich, M., Abdou, S. 2022. La relation entre la transformation digitale et la performance économique des entreprises : cas des entreprises de la ville d'Agadir. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5, 2
- Bhattacharjee, A., et al., (2008), Information technology continuance: A theoretic extension and empirical test. *Journal of Computer Information Systems*, 49(1), 17-26.
- Boyne, G. (2003). Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13: 3 pp. 367-394
- Burak, E., et al., (2017). Effect of corporate governance principles on business performance. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(7), 8-21.
- Charbonneau, J-P. (2005). De la démocratie sans le peuple à la démocratie avec le peuple, *Éthique publique*. *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 7(1).
- Çınar, F. (2014). Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi (The Impact of the Applicability of Transparency and Accountability Principles in Public and Private Hospitals on Corporate Performance). *Université Beykent, Institut des sciences sociales, Département d'administration des affaires, thèse de doctorat, Istanbul*
- Dingwerth, K. & Eichinger, M. (2010). Tamed transparency: How information disclosure under the global reporting initiative fails to empower, *Global Environmental Politics*, 10(3), 74-96.
- Flyverbom, M., et al. (2015). The transparency–power nexus: Observational and regularizing control. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 385-410.
- Ghayour B., et al. (2012). A Dialectic Model of Development of Stakeholders' Theory and Corporate Governance: from Hume
- Guillamón, M. D., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2020). Is transparency a way to improve efficiency? An assessment of Spanish municipalities. *Regional Studies*, 55(2), 221-233.
- Guetsop Sateu, F. (2021). Gouvernance et performance des entreprises : Application au contexte camerounais. *Alternatives Managériales Economiques*,
- Hair, J. F, et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*, SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., et al. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1–12.

- Hair, J. F., et al., (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414–433.
- Han, Y. (2019). The impact of accountability deficit on agency performance: Performance accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927-948.
- Hervey MVELE, S. et DJOUTSA WAMBA, L. 2020. La satisfaction de la clientèle à l'égard du prix des services financiers des banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 1, 1
- Hood, C.e, & Heald, D. (2006). *Transparency: The key to better governance?* Oxford University Press for The British Academy, (Vol. 135). 231.
- Ifiss, S., Mssassi, S. (2024). Transparence et performance organisationnelle : une étude des principes de la lettre 53 du Nahj al-Balāgha dans le secteur public Marocain. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 7, 3
- Katiyar R, et al. Impact of sustainability and manufacturing practices on supply chain performance: Finding from an emerging economy. *Int J Prod Econ* 2018;197:303–16.
- Khaltar, O., Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4), 372-394.
- Krishnamurti, C., et al. (2005). Legal Environment, Firm-level Corporate Governance and Expropriation of Minority Shareholders in Asia. *Economic Change and Restructuring*, 38 (1), 85–111.
- Lapsley, I., & Ríos, A.-M. (2015). Making sense of government budgeting: An Internal transparency perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(4), 377–394.
- Ommen, N. O., et al. (2016). Toward a better understanding of stakeholder participation in the service innovation process: More than one path to success. *Journal of Business Research*, 69(7), 2409- 2416.
- Murtaza, N. (2012). Putting the Lasts First: The Case for Community-Focused and Peer-Managed NGO Accountability Mechanisms. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 109–125.
- Mutwiri, R.E. (2015). Influence of stakeholders participation in primary school management on academic performance: the case of Uringu division, Meru county, Kenya. Doctoral dissertation, University of Nairobi
- Nabatchi, T., (2012), *A Manager's Guide to Evaluating Citizen Participation*, Washington D.C.: IBM Center for the Business of Government.
- Sulaiman, S., et al. (2019). The Role of Good Government Governance Principles in Enhancing the Performance of Public Organization in Aceh, Indonesia. In 1st Aceh Global Conference (AGC 2018) (pp. 731-738). Atlantis Press.
- Pasquier, M., & Villeneuve, J. (2007). Les entraves à la transparence documentaire. Établissement d'une typologie et analyse des comportements organisationnels conduisant à empêcher ou à restreindre l'accès à l'information. *Revue Internationale des Sciences*

Administratives, 73(1), 163- 179.

- Pollifroni, M., et al. (2015). Efficiency towards transparency: The case study of the Italian Lyric-Symphonic Foundations. *Procedia Economics and Finance*, 27, 4-13.
- Puydebois, G. (2019). La transparence de la vie publique en France. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.
- Rodríguez-Bolívar, M. P., et al. (2013). Determinants of financial transparency in government. *International Public Management Journal*, 16(4), 557–602.
- Royer I., Zarlowski P., (2014), « Le design de la recherche », p. 168-184, in Thiétart, R.A., (2014) (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Tran, Y. T., et al., (2021). The role of accountability in determining the relationship between financial reporting quality and the performance of public organizations: Evidence from Vietnam. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(1), 106801.
- Tulel Cherop, P. et al., (2019). Stakeholders participation influence on tourism performance in West Pokot County. *international journal of research in business and social science* (2147-4478), Center for the Strategic Studies in Business and Finance, 8(6), 105-115.
- Valencia, L. A. R., et al. (2015). Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2517–2535.
- Verbeeten, F. H., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization studies*, 36(7), 953-978.
- Voorberg, W. H., et al. (2015). A systematic review of cocreation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
- Wenar, L. (2006). Accountability in international development aid. *Ethics & International Affairs*, 20(1), 1–23.
- Yogi, K. S. (2016). An empirical and fuzzy logic approach to product quality and purchase intention of customers in two wheelers, *Pac. Sci. Rev. B: Hum. Soc. Sci.*, Vol. 1, pp. 57–69.
- Zehir, C., et al., (2016). Role of Stakeholder Participation between Transparency and Qualitative and Quantitative Performance Relations: An Application at Hospital Managements. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 234–245.