

Type de contrôle de gestion et efficacité des Partenariats Public-Privé dans l'environnement béninois

Management control type and effectiveness of Public-Private Partnerships in the Beninese environment

KOUGBLENOU Doffonsou Ismène Bérénice

Doctorante en Sciences de Gestion

FASEG / Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Laboratoire de Finances, Entrepreneuriat et de Comptabilité (LaFEC)

SYLLA DOUCOURE Karima

Professeure Titulaire des Universités (CAMES),

Enseignante-Chercheure en Sciences de Gestion

FASEG / Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Directrice du Laboratoire de Finances, Entrepreneuriat et de Comptabilité (LaFEC)

Date de soumission : 03/01/2026

Date d'acceptation : 21/03/2026

Pour citer cet article :

KOUGBLENOU D. I. B. et SYLLA DOUCOURE K. (2026) « Type de contrôle de gestion et efficacité des Partenariats Public-Privé dans l'environnement béninois », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 1 » pp : 117 - 137

Digital Object Identifier : www.doi.org/10.5281/zenodo.19468945

RESUME

Les Partenariats Public-Privé (PPP) représentent un mécanisme stratégique de financement des infrastructures publiques dans les pays en développement. Au Bénin, plus de 6 246 milliards de FCFA leur sont consacrés dans le Programme d'Action Gouvernemental 2021-2026. Pourtant, leur efficacité reste tributaire de la qualité du contrôle de gestion exercé par l'État. Ancré dans la Théorie des Coûts de Transaction (Williamson, 1985 ; Ouchi, 1980) et s'appuyant sur la Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984) comme cadre complémentaire, cet article examine l'influence du type de contrôle de gestion sur l'efficacité des PPP dans l'environnement béninois. Mobilisant une démarche mixte (qualitative exploratoire et quantitative par questionnaire) auprès de 101 répondants issus de trois contrats PPP, les résultats de la régression logistique multinomiale montrent qu'un contrôle hybride (contrôle contractuel et contrôle informel par socialisation) influence positivement et significativement l'efficacité des PPP ($\beta = 0,114$; $p = 0,018$). Ces résultats constituent une contribution originale à la littérature sur la gouvernance des PPP en Afrique subsaharienne.

Mots-clés : *Contrôle de gestion, Partenariat Public-Privé, contrôle hybride, efficacité.*

ABSTRACT

Public-Private Partnerships (PPPs) represent a strategic mechanism for financing public infrastructure in developing countries. In Benin, more than 6,246 billion CFA francs have been allocated to them in the 2021-2026 Government Action Programme. Yet their effectiveness remains dependent on the quality of management control exercised by the State. Grounded in Transaction Cost Theory (Williamson, 1985; Ouchi, 1980) and drawing on Stakeholder Theory (Freeman, 1984) as a complementary framework, this article examines the influence of management control type on PPP effectiveness in the Beninese context. Using a mixed-methods approach (exploratory qualitative and quantitative questionnaire survey) with 101 respondents from three PPP contracts, multinomial logistic regression results show that a hybrid control (contractual control and informal socialization-based control) has a positive and significant influence on PPP effectiveness ($\beta = 0.114$; $p = 0.018$). These results make an original contribution to the literature on PPP governance in sub-Saharan Africa.

Keywords: *Management control, Public-Private Partnership, hybrid control, effectiveness.*

Introduction

Les réformes de la gestion publique engagées depuis plusieurs décennies dans les pays en développement témoignent d'une quête permanente d'efficacité dans la prestation des services publics. Dans ce mouvement global de modernisation administrative, les Partenariats Public-Privé (PPP) se sont progressivement imposés comme un mode innovant de gouvernance permettant à l'État de mobiliser des ressources privées pour financer et gérer des infrastructures d'utilité publique. La Banque Mondiale (2016) le définit comme un arrangement contractuel à moyen ou long terme entre une autorité publique et une entité privée, dans lequel cette dernière assume une part significative des risques et des responsabilités de gestion.

Au Bénin, le recours aux PPP est devenu une orientation stratégique de la politique de développement. L'État béninois a signé plusieurs contrats de gestion déléguée dans des secteurs essentiels : la gestion du Port Autonome de Cotonou confiée au Port d'Anvers, celle de l'Aéroport de Cotonou à Aéroport de Paris ou encore la gestion de la Société Béninoise d'Infrastructures Numériques par le groupe SONATEL. Le Programme d'Action Gouvernemental 2021-2026 illustre cette volonté avec un financement par les PPP de 6 246 milliards de FCFA, en progression notable par rapport aux 5 510 milliards du PAG 2016-2021.

Cependant, la littérature académique sur les Partenariats Public-Privé est traversée par un débat fondamental sur leurs conditions d'efficacité. D'un côté, des auteurs comme Saussier et Tran (2012) montrent que la grande majorité des PPP évalués est perçue comme performante par la puissance publique, et Yuan et al. (2011) soulignent l'importance de la planification et du contrôle privé dans la réussite des projets. De l'autre côté, Marty et Voisin (2006) rapportent que de nombreux PPP dans des pays émergents ont créé de graves contentieux entre l'État et ses partenaires privés. Pour Saussier (2012), les causes de ces échecs sont multiples : projets mal conçus, déficit de concurrence, choix contractuels inappropriés et, surtout, un suivi post-contractuel insuffisant. Aubert et Patry (2004) insistent quant à eux sur le fait que le PPP représente un défi spécifique au niveau de sa conception et de sa gestion.

Au cœur de ce débat se situe la question du contrôle de gestion. Deux courants s'affrontent dans la littérature. Le premier, incarné par Anthony (1965, 1988) et Grenier (1990), conçoit le contrôle de gestion comme un système de pilotage universel applicable à tout type d'organisation, public ou privé. Le second, porté par Ouchi (1979, 1980) et Williamson (1985) dans le cadre de la Théorie des Coûts de Transaction, postule au contraire que le type de contrôle

à déployer dépend de la nature des transactions : trois mécanismes coexistent (par le marché, bureaucratique et par le clan), et leur efficacité varie selon la programmabilité des tâches et l'observabilité des résultats. Des travaux plus récents (Dekker, 2004 ; Guibert et Dupuy, 1997 ; Batac et al., 2009) plaident pour une hybridation de ces mécanismes en contexte inter-organisationnel. Warsen et al. (2018) et Xiong et al. (2018) confirment que cette gouvernance hybride contribue à renforcer la performance des PPP. Pourtant, aucune étude n'a spécifiquement exploré ce lien dans le contexte béninois, marqué par des institutions publiques en mutation et des relations contractuelles complexes.

C'est à cette lacune que s'adresse le présent article, en répondant à la question centrale suivante : *Quelle est l'influence du type de contrôle de gestion exercé par l'Etat sur l'efficacité des Partenariats Public-Privé dans l'environnement béninois ?* L'article est organisé en cinq sections : la section 1 présente la revue de littérature et le cadre théorique ; la section 2 expose la revue empirique et formule l'hypothèse ; la section 3 détaille la méthodologie ; la section 4 présente et discute les résultats ; la section 5 conclut en dégageant les implications théoriques et managériales.

1. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE

1.1. Clarification conceptuelle

1.1.1. Le contrôle de gestion

La notion de contrôle peut se caractériser selon deux visions (Bouquin, 2011) : l'action de vérifier (vision francophone) ou celle de maîtriser (vision anglo-saxonne). Anthony (1965, p. 17) définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants veillent à ce que les ressources soient obtenues et utilisées de manière efficace (en fonction des objectifs) et efficiente (par rapport aux moyens employés) pour atteindre les objectifs de l'organisation ». Grenier (1990) y ajoute une dimension systémique en le qualifiant de système d'information utile pour le pilotage, permettant de mesurer l'efficacité et l'efficacé des actions. Anthony (1988) insiste sur la dimension comportementale centrale du contrôle de gestion : aligner les objectifs personnels des managers avec ceux de l'organisation, ce qu'il appelle la « convergence des buts ».

Dans le contexte des PPP, Ouchi (1980), se fondant sur la Théorie des Coûts de Transaction, définit le contrôle comme « un ensemble de dispositifs destinés à maximiser l'efficacité des

transactions qui interviennent entre les individus ou organisations engagés dans une action de coopération » (Bouquin, 1988, p. 38). Il identifie trois mécanismes de contrôle à partir de deux facteurs environnementaux : la programmabilité des tâches et l'observabilité des résultats (Ouchi, 1979 ; Eisenhardt, 1985). Le mécanisme de marché repose sur les principes d'efficience et de minimisation des coûts, supposant que le prix reflète la valeur de l'objet échangé. Il vise à « réduire les comportements opportunistes par un suivi de la performance » (Dumoulin, 1996), mais sa rigidité le rend incompatible avec la flexibilité requise par les PPP à tâches spécifiques (Pina et al., 2003). Le mécanisme bureaucratique combine un contrôle ex-ante (directives comportementales) et un contrôle ex-post (mesures de performance) ; dominant dans les organisations publiques, il présente des limites liées à sa rigidité qui peut entraver les capacités créatives du personnel (Lorino, 1995 ; Meijboom et al., 2004). Le mécanisme de clan repose sur un processus de socialisation diffusant des valeurs communes au sein de l'organisation (Ouchi, 1979, 1980) ; en favorisant la convergence des objectifs individuels (Hanlon, 2004), il réduit le besoin de surveiller comportements et résultats, mais suppose un niveau élevé de confiance.

Dans le secteur public, le contrôle de gestion dans le cadre des PPP vise à assurer l'utilisation optimale des ressources, évaluer la qualité des services rendus, coordonner et aligner les actions avec les objectifs fixés, et renforcer l'apprentissage organisationnel (Burlaud et Simon, 1997 ; Bouquin, 2010).

1.1.2. Le Partenariat Public-Privé

Le Partenariat Public-Privé est un arrangement contractuel à moyen ou long terme (25 à 35 ans) entre une entité ou une autorité publique et une entité privée afin de fournir un bien ou un service public, dans le cadre duquel la partie privée assume une part importante du risque et des responsabilités de gestion (Banque Mondiale, 2016). Iossa et al. (2007) caractérisent les PPP par trois éléments essentiels : le groupage des tâches de définition, financement, construction et gestion par la même entreprise ou consortium ; le transfert significatif des risques de construction, de demande et de désuétude technologique au secteur privé ; et la longue durée des contrats qui induit des incertitudes réelles sur les profils de la demande et des coûts.

Les différentes formes de PPP (concession, affermage, régie intéressée, gérance) se distinguent essentiellement par le mode de rémunération de l'opérateur privé et par le degré de transfert des

risques. Au Bénin, le cadre juridique du PPP est établi par la Loi n° 2016-24 du 11 octobre 2016, qui définit les modalités de ces partenariats en République du Bénin.

1.1.3. L'efficacité des PPP

L'efficacité d'un PPP s'évalue classiquement selon trois critères : le respect du budget, le respect des délais et la conformité aux spécifications (Pinto et Slevin, 1986). Du point de vue public, un quatrième critère s'ajoute : les bénéfices socio-économiques pour la communauté (Couillard et Navarre, 1993). La littérature identifie cinq grandes catégories de facteurs de succès des PPP : les facteurs liés à la qualité du produit ou service, ceux liés aux personnes, aux organisations, au projet et les facteurs exogènes (Préfontaine et al., 2009). La confiance inter-organisationnelle joue un rôle central : Ramonjavelo et al. (2009) montrent que les PPP reposent sur trois niveaux de confiance (institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle) qui se développent et se renforcent mutuellement au fil de la relation partenariale.

1.2. Cadre théorique

1.2.1. La Théorie des Coûts de Transaction

La Théorie des Coûts de Transaction (TCT), développée par Williamson (1975, 1985) dans le prolongement des travaux fondateurs de Coase (1937), constitue le cadre théorique principal de cette recherche. Elle postule que le choix des formes organisationnelles (marché, hiérarchie ou formes hybrides) est déterminé par la minimisation des coûts de transaction, c'est-à-dire des coûts engendrés par la négociation, la surveillance et l'exécution des contrats. Trois facteurs clés déterminent le niveau de ces coûts : la spécificité des actifs, l'incertitude environnementale et la fréquence des transactions (Williamson, 1985).

Ouchi (1980) mobilise directement cette théorie pour expliquer le choix du mécanisme de contrôle dans les organisations. Il affirme qu'un coût de transaction découle des efforts nécessaires pour satisfaire les attentes de chaque partie impliquée dans l'échange, et que les valeurs échangées doivent correspondre aux attentes des parties. Dans le contexte des PPP béninois, caractérisés par une forte spécificité des actifs et une longue durée contractuelle (25 à 35 ans) qui génèrent des coûts de transaction élevés, la TCT permet d'expliquer pourquoi l'État doit combiner différents mécanismes de contrôle. Un contrôle purement contractuel (marché) sera insuffisant pour gérer les incertitudes inhérentes aux PPP, tandis qu'un contrôle purement clanique sera difficile à instaurer en l'absence d'une culture organisationnelle

partagée. La TCT prédit donc le recours à un contrôle hybride comme forme optimale de gouvernance des PPP.

1.2.2. La Théorie des Parties Prenantes (cadre complémentaire)

La Théorie des Parties Prenantes, formalisée par Freeman (1984), apporte un éclairage complémentaire sur les PPP. Elle postule que la performance d'une organisation dépend de sa capacité à satisfaire les intérêts et les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes (opérateurs privés, administration publique, usagers, etc.). Dans le cadre des PPP, cette théorie est mobilisée pour comprendre comment les différentes parties prenantes perçoivent l'efficacité du partenariat. Johnston et Gudergan (2007) estiment que le système de gouvernance des PPP doit comprendre des règles de comportement tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Liu et al. (2023) confirment que le contrôle de gestion permet de garantir la transparence, la responsabilité et la réalisation des objectifs fixés dans les partenariats, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

2. REVUE EMPIRIQUE ET FORMULATION DE L'HYPOTHESE

2.1. Revue empirique

La relation entre les modèles de contrôle et l'efficacité des PPP a fait l'objet d'un nombre croissant de travaux empiriques aux résultats parfois contradictoires. Un premier courant de travaux, fondé sur les relations inter-organisationnelles, met en évidence la prédominance des contrôles bureaucratiques et marchands. Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) concluent à une primauté du contrôle bureaucratique et du contrôle par le marché sur le contrôle clanique dans les relations interfirmes. Donada et Nogatchewsky (2008) et Hakansson et Lind (2004) confirment cette prédominance des contrôles formels. Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2005) montrent quant à eux la rupture progressive du contrôle par la confiance au profit du contrôle par le marché et du contrôle bureaucratique dans les relations client-fournisseur.

Un deuxième courant de travaux remet en cause l'idée d'un mode de contrôle exclusif et constate au contraire une hybridation et une complémentarité des modes de contrôle. Guibert et Dupuy (1997) démontrent la complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : les mécanismes informels pallient les limites des mécanismes formels face aux turbulences environnementales. Dekker (2004) et Fabre (2005) corroborent cette complémentarité en contexte inter-organisationnel. Plus spécifiquement, Batac et al. (2009, p. 174) plaident pour la

« complémentarité des contrôles formels et informels, les seconds permettant de pallier les limites des premiers, cette complémentarité étant rendue possible par l'instauration de la confiance ». Langfield-Smith et Smith (2003) ainsi que Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) assimilent d'ailleurs le contrôle par la confiance à un contrôle de type clanique.

Un troisième courant, plus contextuel, souligne que le choix du type de contrôle dépend des caractéristiques spécifiques du contrat et du contexte. Ouchi (1979) lui-même affirme que le contexte environnemental est déterminant dans le choix du type de contrôle à effectuer. Dumoulin (1997) conclut que le contrôle des réseaux dynamiques se fait par des mécanismes contractuels et de marché, tandis que le contrôle des réseaux stables repose soit sur une logique de clan, soit sur une orientation bureaucratique. Saussier (2012) insiste sur le rôle du suivi post-contractuel comme facteur déterminant de l'efficacité des PPP, corroborant l'importance d'un contrôle adapté au stade d'exécution du contrat. Warsen et al. (2018) et Xiong et al. (2018) confirment plus récemment que des mécanismes de gouvernance hybrides contribuent à renforcer la performance des PPP en identifiant et atténuant les risques potentiels.

Ces travaux empiriques, bien que riches d'enseignements, présentent une limite importante : ils portent essentiellement sur des contextes occidentaux (Europe, Amérique du Nord, Asie) et les pays développés. Les travaux portant spécifiquement sur le rôle du type de contrôle dans l'efficacité des PPP en Afrique subsaharienne demeurent quasi inexistantes. Aliha (2017) identifie certes trois modèles de gouvernance des PPP en Afrique (coercitif, normatif/mimétique et participatif), mais sans aborder spécifiquement la dimension du contrôle de gestion. L'environnement béninois, marqué par des institutions publiques en mutation et un cadre juridique des PPP récent (Loi de 2016), constitue donc un terrain de recherche original et pertinent.

2.2. Formulation de l'hypothèse de recherche

Au regard de cette revue empirique, il apparaît qu'aucun mécanisme de contrôle pris isolément ne suffit à garantir l'efficacité d'un PPP. La TCT et la littérature empirique convergent vers l'idée qu'un contrôle hybride, combinant la rigueur contractuelle (contrôle par le marché) pour encadrer la performance et la socialisation organisationnelle (contrôle par le clan) pour aligner les comportements des partenaires, constitue la forme optimale de contrôle dans les relations inter-organisationnelles complexes. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H : L'efficacité des PPP dans l'environnement béninois est positivement influencée par un contrôle de type hybride composé du contrôle contractuel et du contrôle informel par socialisation.

Le modèle économétrique qui en découle est le suivant :

$$E_{ppp} = \lambda + \alpha_1 Cb + \alpha_2 Sv + \beta_1 Cm + \beta_2 Cc + \varepsilon$$

Avec : Cb = Convergence des buts ; Sv = Standardisation des valeurs comme mécanisme de coordination ; Cm = Contrôle par le marché ; Cc = Contrôle par le clan (socialisation) ; E_{ppp} = Efficacité des PPP.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. Positionnement épistémologique et démarche

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique positiviste, conformément à la nature causale de notre problématique : expliquer l'influence du type de contrôle sur l'efficacité des PPP. Le positivisme soutient une conception déterministe du monde social supposant l'existence d'une réalité stable, extérieure et indépendante du sujet, connaissable par l'expérience scientifique (Lapointe, 1996). Ce positionnement est également justifié par la disponibilité de travaux antérieurs ayant fourni des indicateurs et des modèles théoriques vérifiables (Ouchi, 1980 ; Williamson, 1985 ; Ramonjavelo et al., 2007).

La démarche adoptée est hypothético-déductive : elle vise à tester empiriquement des modèles théoriques reconnus (Emory et Cooper, 1991 ; Gauthier, 1997). Nous avons opté pour une étude mixte combinant une phase qualitative exploratoire (analyse documentaire et entretiens auprès de responsables de PPP) et une phase quantitative confirmatoire par questionnaire administré en ligne. Cette triangulation méthodologique (Johnson et al., 2007) permet de combiner plusieurs résultats d'expérimentations pour mieux cerner le phénomène et assurer la validité des conclusions.

3.2. Cadre empirique et échantillon

Trois contrats PPP béninois constituent le cadre empirique de l'étude. Le premier est le contrat entre l'État béninois et la société française SOGEA SATOM pour la construction d'infrastructures hydrauliques dans la commune d'Abomey-Calavi (26,8 milliards de FCFA).

Le deuxième est le contrat entre le gouvernement béninois et le groupe EBOMAF pour la réhabilitation de la route Dassa-Savalou-Djougou (161 milliards de FCFA, 270,5 km). Le troisième est le contrat entre l'État béninois et la société Bénin Control SA pour la mise en place du Programme de Vérification des Importations (PVI) au Port Autonome de Cotonou. Sur 115 questionnaires envoyés par échantillonnage aléatoire stratifié, 101 réponses exploitables ont été recueillies, soit un taux de retour de 87,86 %, réparties entre 54 répondants du secteur privé (SOGEA SATOM, EBOMAF, Bénin Control SA), 22 de l'administration publique (ministères de l'économie, des infrastructures et de l'énergie) et 25 usagers des services.

3.3. Opérationnalisation des variables

3.3.1. Variable dépendante : l'efficacité des PPP

La variable dépendante « efficacité PPP » est mesurée comme une variable qualitative binaire (dichotomique) prenant la valeur 1 si le répondant perçoit le PPP comme efficace et la valeur 0 dans le cas contraire. Ce choix de mesure s'inspire des travaux de Greve et Hodge (2010) dans une étude sur le Danemark et de Zheng et al. (2016) portant sur les facteurs clés de succès des PPP dans une perspective internationale.

3.3.2. Variables indépendantes : le contrôle hybride et ses composantes

Les variables indépendantes sont mesurées par des items tirés de la littérature, évalués sur une échelle de Likert à trois points (1 = pas d'accord ; 2 = neutre ; 3 = d'accord), conformément à Sogbossi (2008) et Ouattara (2007) pour qui cette échelle est plus adaptée pour éviter la confusion lors des réponses données par les enquêtés dans le contexte africain. Le tableau 1 récapitule l'opérationnalisation des variables.

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables de l'étude

Variable	Indicateurs de mesure	Sources
Contrôle hybride (Cm + Cc)	Usage d'un contrôle par les coûts et par les prix de cessions internes ; mise sous tension du personnel ; évaluation des résultats et de la performance ; flexibilité dans les relations intra-organisationnelles ; prise en compte des degrés de compétence des acteurs,	Ouchi (1980) ; Merchant (1997) ; Mintzberg (1990) ; Saunier et al. (2011) ; Togodo (2016)

	de l'identification à l'organisation, de l'estime et de la confiance.	
Convergence des buts (Cb)	Partage du processus de prise de décision ; coopération mutuelle ; partage d'objectif commun ; volonté commune de répondre aux besoins des citoyens.	Belhocine et al. (2005) ; Burstiner (1989) ; Giauque (2005)
Standardisation des valeurs (Sv)	L'opérateur privé assume le service public pour améliorer la vie de la communauté ; le personnel adhère aux valeurs du groupe ; le partenaire partage des valeurs idéologiques et culturelles.	Mazouz (2005) ; Skander et Ramonjavelo (2009)
Efficacité PPP (Eppp)	Variable dichotomique binaire (1 = oui, 0 = non).	Greve et Hodge (2010) ; Zheng et al. (2016)

Source : Réalisé par les auteurs

3.4. Méthodes d'analyse

L'analyse des données se déroule en deux étapes. Une analyse univariée descriptive réalisée sous Excel permet de caractériser l'échantillon et d'évaluer les tendances générales. Une régression logistique multinomiale réalisée sous SPSS 26 permet de tester l'hypothèse H. La régression logistique est retenue car elle permet de prévoir le comportement d'une variable dichotomique sans présupposer une relation linéaire ni une distribution normale des variables (Pupion, 2012 ; Howell, 1998). Avant la régression, la fiabilité des instruments de mesure est évaluée par l'alpha de Cronbach (seuil : supérieur ou égal à 0,7), et la validité factorielle par l'analyse en composantes principales avec l'indice KMO (supérieur à 0,5) et le test de Bartlett (p inférieur à 0,05). L'hypothèse H est validée si le bêta est positif et significatif à 5 %, conformément à la règle de décision retenue.

4. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

4.1. Fiabilité et validité des instruments de mesure

Avant de procéder au test de l'hypothèse, nous avons vérifié la fiabilité et la validité des instruments de mesure de chaque variable. Le tableau 2 récapitule les résultats obtenus.

Tableau 2 : Récapitulatif des tests de fiabilité des instruments de mesure

Variable	Alpha de Cronbach	KMO	% Variance expliquée	Test Bartlett (sig.)
Convergence des buts	0,763	0,697	59,083 %	0,000
Standardisation des valeurs	0,800	0,677	71,464 %	0,000
Relations interpersonnelles	0,629	0,619	53,656 %	0,000
Caractéristiques du contrat PPP	0,787	0,619	71,067 %	0,000
Contrôle hybride	0,757	0,595	66,762 %	0,000

Source : Construit par les auteurs à partir des sorties SPSS 26

Les alphas de Cronbach sont tous supérieurs ou proches du seuil de 0,7 : 0,763 pour la convergence des buts, 0,800 pour la standardisation des valeurs, 0,787 pour les caractéristiques du contrat et 0,757 pour le contrôle hybride. Seul l'alpha des relations interpersonnelles (0,629) est légèrement en dessous du seuil, ce qui suggère une fiabilité modérée pour cette variable. Les indices KMO supérieurs à 0,5 et les tests de Bartlett significatifs ($p = 0,000$ pour tous les construits) confirment l'adéquation des données à l'analyse factorielle.

4.2. Perception de l'efficacité des PPP selon les parties prenantes

L'analyse univariée descriptive révèle une perception de l'efficacité des PPP fortement contrastée selon la partie prenante considérée. Le tableau 3 en rend compte.

Tableau 3 : Perception de l'efficacité des PPP selon les parties prenantes

Parties prenantes	Réponse « Oui »	Réponse « Non »	Total	% Oui
SOGEA SATOM	17	0	17	100,0 %
EBOMAF	18	1	19	94,7 %
Bénin Control SA	16	2	18	88,9 %
Administration publique	14	8	22	63,6 %
Usagers des services	11	14	25	44,0 %
Total	76	25	101	75,2 %

Source : Réalisé par les auteurs

Globalement, 75,2 % des répondants perçoivent les PPP étudiés comme efficaces. Cependant, cette perception varie considérablement selon la partie prenante : unanimement positive pour les opérateurs économiques privés (100 % pour SOGEA SATOM, 94,7 % pour EBOMAF, 88,9 % pour Bénin Control SA), beaucoup plus mitigée pour l'administration publique (63,6 %) et nettement défavorable pour les usagers des services (44,0 %). Ce résultat, lu à travers le prisme de la Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984), révèle une asymétrie de perception significative entre les parties prenantes internes du contrat (opérateurs privés, administration) et les parties prenantes externes (usagers). Il interpelle les décideurs sur la nécessité de renforcer les mécanismes de régulation sociale des PPP pour réduire cet écart de perception.

4.3. Résultats de la corrélation et de la régression logistique

Le test de corrélation de Pearson révèle une corrélation forte et hautement significative entre les caractéristiques du contrat PPP et le contrôle hybride ($r = 0,860$; p inférieur à 0,01). En revanche, aucune corrélation significative n'est observée entre les relations interpersonnelles et le contrôle hybride ($r = -0,064$; $p = 0,526$). Ce résultat confirme l'ancrage de la TCT : c'est la nature transactionnelle du contrat (type, durée, cadre réglementaire) qui détermine le recours au contrôle hybride, davantage que la qualité des relations interpersonnelles. Le tableau 4 présente les résultats de la régression logistique.

Tableau 4 : Résultats de la régression logistique multinomiale — Estimation des paramètres

Variable	Bêta (B)	Wald	Sig.	Exp(B)	IC 95 % [inf. ; sup.]
Constante	-0,627	0,377	0,002	—	—
Contrôle hybride (Cm + Cc)	0,114	0,053	0,018	0,892	[0,337 ; 2,363]
Convergence des buts (Cb)	0,330	0,346	0,036	1,391	[0,463 ; 4,180]
Standardisation des valeurs (Sv)	-0,047	0,689	0,061	0,621	[0,201 ; 1,914]

Source : Réalisé à l'aide de SPSS 26

Les résultats de la régression logistique permettent de statuer sur l'hypothèse H3. Le contrôle hybride présente un bêta positif ($B = 0,114$) et significatif ($p = 0,018$ inférieur à 0,05) : il influence positivement et significativement l'efficacité des PPP dans l'environnement béninois. H3 est donc confirmée. La convergence des buts exerce également un effet positif et significatif ($B = 0,330$; $p = 0,036$), soulignant l'importance de l'alignement des objectifs entre parties

prenantes pour la réussite des PPP. En revanche, la standardisation des valeurs comme mécanisme de coordination ne produit pas d'effet significatif ($p = 0,061$), suggérant que la convergence culturelle formelle est une condition insuffisante à elle seule pour garantir l'efficacité.

4.4. Discussion

Ces résultats s'inscrivent en cohérence avec les travaux de Dekker (2004) et Guibert et Dupuy (1997) qui démontrent la complémentarité des mécanismes de contrôle en contexte inter-organisationnel. L'interprétation par la TCT est éclairante : dans les PPP béninois, caractérisés par une forte spécificité des actifs et une longue durée contractuelle, ni le pur contrôle contractuel (marché) ni le pur contrôle clanique ne suffit isolément. C'est leur combinaison qui minimise les coûts de transaction et maximise l'efficacité. Le contrôle contractuel aligne les intérêts économiques et encourage la performance, tandis que le contrôle informel par socialisation favorise la confiance, la coopération et le partage de connaissances entre les parties prenantes (Batac et al., 2009). Ces résultats confirment également les travaux de Warsen et al. (2018) et Xiong et al. (2018) sur le rôle déterminant d'une gouvernance hybride dans la performance des PPP.

L'absence d'effet significatif de la standardisation des valeurs mérite une interprétation spécifique au contexte béninois. Elle peut s'expliquer par le fait que, dans un environnement où les PPP sont relativement récents et les cultures organisationnelles des partenaires publics et privés encore peu intégrées, la convergence culturelle formelle reste difficile à opérationnaliser. Cela rejoint les constats de Dumoulin (1997) sur les réseaux dynamiques où le contrôle contractuel et par le marché domine.

Enfin, le contraste marqué de perception de l'efficacité entre opérateurs privés (unanimement positifs) et usagers des services (44 % seulement positifs) révèle une tension fondamentale inhérente aux PPP, identifiée par Freeman (1984) dans la Théorie des Parties Prenantes : la maximisation de l'efficacité contractuelle pour les parties signataires ne garantit pas l'efficacité sociale pour les usagers. Cette tension appelle un renforcement des mécanismes de contrôle public orientés vers la satisfaction des usagers.

CONCLUSION

Cet article visait à examiner l'influence du type de contrôle de gestion exercé par l'État sur l'efficacité des Partenariats Public-Privé dans l'environnement béninois. Ancré dans la Théorie des Coûts de Transaction (Williamson, 1985 ; Ouchi, 1980) et s'appuyant sur la Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984) comme cadre complémentaire, et conduit auprès de 101 répondants issus de trois contrats PPP, l'article aboutit à une conclusion principale : l'efficacité des PPP est positivement et significativement influencée par un contrôle hybride combinant contrôle contractuel et contrôle informel par socialisation ($\beta = 0,114$; $p = 0,018$). L'hypothèse H3 est confirmée.

5.1. Apports théoriques

Sur le plan théorique, cette étude apporte deux contributions originales à la littérature. D'une part, elle valide empiriquement la TCT et la typologie d'Ouchi dans un contexte africain encore peu exploré, en montrant que la nature transactionnelle du contrat PPP (corrélation $r = 0,860$ entre caractéristiques du contrat et contrôle hybride) est le principal déterminant du type de contrôle déployé. D'autre part, elle mobilise conjointement la TCT et la Théorie des Parties Prenantes pour rendre compte d'une tension fondamentale dans les PPP : l'écart de perception de l'efficacité entre parties contractantes (unaniment positifs) et usagers (44 % seulement) révèle que l'efficacité contractuelle ne se traduit pas automatiquement en efficacité sociale.

5.2. Implications managériales

Cinq implications managériales se dégagent pour les décideurs béninois. Premièrement, mettre en place des mécanismes de contrôle hybrides dès la conception du contrat PPP, en articulant clauses contractuelles formelles et dispositifs informels de partage des valeurs. Deuxièmement, définir des indicateurs de performance à la fois financiers et non financiers incluant la satisfaction des usagers. Troisièmement, assurer une surveillance continue par des revues périodiques et des rapports d'avancement partagés entre toutes les parties prenantes. Quatrièmement, favoriser la communication et la collaboration entre partenaires pour construire progressivement la confiance interorganisationnelle. Cinquièmement, encourager l'apprentissage organisationnel et le retour d'expérience entre contrats PPP successifs, pour ne pas répéter les mêmes erreurs.

5.3. Limites et voies futures

Cette étude présente plusieurs limites. La taille de l'échantillon (101 répondants issus de trois contrats PPP), bien que représentative, restreint la généralisabilité des résultats à l'ensemble des PPP béninois. La mesure dichotomique de l'efficacité PPP ne capture pas toute la richesse multidimensionnelle du concept. Des recherches futures pourraient élargir le cadre empirique à d'autres contrats PPP béninois ou à d'autres pays de l'UEMOA, utiliser une mesure multidimensionnelle de l'efficacité, et explorer plus finement le rôle médiateur de la confiance inter-organisationnelle dans la relation contrôle-efficacité.

BIBLIOGRAPHIE

- Aliha, P. M. (2017). Gouvernance des partenariats public-privé en Afrique. *Revue Internationale de Gestion et Management*.
- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.
- Aubert, B. A., & Patry, M. (2004). *Les partenariats public-privé : une option à découvrir*. CIRANO, Montréal.
- Banque Mondiale (2016). *Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3.0*. World Bank Group.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Batac, J., Jarne, I., & Igalens, J. (2009). Les relations contrôle-confiance dans les partenariats public-privé. *Comptabilité-Contrôle-Audit*.

- Beaujolin-Bellet, R., & Nogatchewsky, G. (2005). La rupture de la confiance dans les relations client-fournisseur. *Revue Française de Gestion*, 31(158), 109-125.
- Belhocine, N., Facal, J., & Mazouz, B. (2005). Les partenariats public-privé : une forme organisationnelle porteuse de contradictions. *Télescope*, 12(1), 1-12.
- Bouquin, H. (1988). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion (9e éd.)*. Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion (4e éd.)*. Presses Universitaires de France.
- Burlaud, A., & Simon, C. (1997). *Le contrôle de gestion*. Editions La Découverte.
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Couillard, J., & Navarre, C. (1993). La gestion de projets en partenariat public-privé. *Revue Internationale de Gestion*.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Demeestere, R. (2005). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*. LGDJ.
- Demeestere, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. Dunod.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2008). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? *Management Accounting Research*, 19(1), 23-41.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Dumoulin, R. (1996). Les réseaux stratégiques : une recherche en cours. *Revue Française de Gestion*.
- Dumoulin, R. (1997). Contrôle et réseaux stratégiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 59-84.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.

- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Emory, C. W., & Cooper, D. R. (1991). *Business Research Methods* (4e éd.). Irwin.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Gauthier, B. (1997). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Giauque, D. (2005). Réformes administratives et partenariats public-privé en Europe. *Revue Politique et Management Public*.
- Greve, C., & Hodge, G. (2010). *Public-Private Partnerships and Public Governance Challenges*. Palgrave Macmillan.
- Grenier, C. (1990). *Système d'information et contrôle de gestion*. Economica.
- Guibert, N., & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 39-52.
- Hakansson, H., & Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51-72.

- Hanlon, G. (2004). Institutional forms and organizational structures. *Organization*, 11(2), 186-210.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Howell, D. C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. De Boeck.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Johnston, J., & Gudergan, S. (2007). Governance of public-private partnerships: lessons learnt from an Australian case? *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 569-582.
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281-307.
- Lapointe, P. A. (1996). *Méthodologie de la recherche*. Presses de l'Université du Québec.
- Liu, J., et al. (2023). Management control and transparency in public-private partnerships. *Public Management Review*.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance*. Editions d'Organisation.
- Marty, F., & Voisin, A. (2006). L'évolution des formes de partenariats public-privé dans les pays en développement. *Revue Tiers Monde*.
- Merchant, K. A. (1997). *Modern Management Control Systems*. Prentice Hall.

- Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Petitjean, J. L. (2001). Contrôle des réseaux d'entreprises. *Revue Française de Comptabilité*.
- Pina, V., Torres, L., & Bachiller, P. (2003). Public-private partnerships in municipalities. *Managerial Auditing Journal*.
- Pinto, J., & Slevin, D. (1986). The project champion: Key to implementation success. *Project Management Journal*.
- Préfontaine, L., et al. (2009). La confiance dans les PPP. *Revue Internationale des Sciences Administratives*.
- Pupion, P. C. (2012). *Statistiques pour le management*. Pearson.
- Ramonjavelo, V., et al. (2009). Trust and cooperation in PPPs. *International Journal of Public Administration*.
- Saussier, S. (2012). *L'économie des partenariats public-privé*. De Boeck.
- Saussier, S., & Tran, T. (2012). L'efficacité des contrats de partenariat en France. *Revue d'Économie Industrielle*.
- Sogbossi, B. (2008). La mesure de la performance dans les PME africaines. *Revue Africaine de Gestion*.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51-77.
- Warsen, R., et al. (2018). How do public-private partnerships govern their relationship? *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1012-1024.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Xiong, W., et al. (2018). Governance and performance of PPPs. *Journal of Management in Engineering*.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

Yuan, J., et al. (2011). Performance objectives selection model in public-private partnerships. *Journal of Management in Engineering*.

Zheng, J., et al. (2016). Success factors of public-private partnerships. *International Journal of Project Management*.