

Efficacité des systèmes de contrôle de gestion : Un stimulant de création de la valeur publique dans les administrations béninoises

Effectiveness of management control systems: A driver of public value creation in Beninese administrations

ISSA IMOROU Mouhanmadou

Doctorant en sciences de Gestion

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Finance, Entrepreneuriat et de Comptabilité

Bénin

SYLLA DOUCOURE Karima

Enseignante Chercheure

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Finance, Entrepreneuriat et de Comptabilité

Bénin

Date de soumission : 26/06/2026

Date d'acceptation : 07/09/2026

Pour citer cet article :

ISSA IMOROU M. et SYLLA DOUCOURE K. (2026) « Efficacité des systèmes de contrôle de gestion : Un stimulant de création de la valeur publique dans les administrations béninoises », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 3 » pp : 61-87.

Résumé

Face aux exigences croissantes de performance et de modernisation de l'action publique, cette recherche vise à apprécier la manière dont les systèmes de contrôle de gestion contribuent à la création de valeur publique dans les administrations béninoises. Cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 33 responsables administratifs, contrôleurs de gestion, directeurs administratifs dans huit administrations béninoises au Bénin. Les données collectées ont été analysées à l'aide d'une analyse de contenu thématique assistée par le logiciel NVivo 12. Les résultats montrent que les systèmes de contrôle de gestion constituent un levier important de création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises. Ils montrent que les outils de planification, de suivi budgétaire, d'évaluation des performances et de reporting contribuent à une meilleure utilisation des ressources publiques, à l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et au renforcement de la transparence administrative. De même, les administrations disposant de mécanismes de contrôle de gestion plus structurés développent une plus grande capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques et à répondre aux attentes des parties prenantes.

Mots clés : Systèmes de contrôle ; contrôle de gestion ; création de valeur ; administration

Abstract

Faced with increasing demands for performance and modernization of public action, this paper aims to assess how management control systems contribute to the creation of public value in Beninese public administrations. This research adopts an qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with 33 administrative managers, management controllers, and administrative directors in eight Beninese public administrations. The collected data were analyzed using thematic content analysis assisted by NVivo software. The results show that management control systems constitute a significant lever for the creation of public value in Beninese public administrations. They show that planning, budget monitoring, performance evaluation, and reporting tools contribute to better use of public resources, improved quality of services provided to citizens, and enhanced administrative transparency. Similarly, public administrations with more structured management control mechanisms develop a greater capacity to achieve their strategic objectives and meet stakeholder expectations.

Keywords: Control systems; management control; value creation; administration

Introduction

La question de la création de valeur publique occupe une place centrale dans les débats relatifs à la modernisation des administrations publiques (Wylie, 2021 ; Meynhardt, 2022). Face à la rareté des ressources publiques, à l'accroissement des besoins sociaux et aux exigences croissantes des citoyens en matière de qualité des services publics, les États sont désormais appelés à démontrer leur capacité à produire des résultats tangibles et durables pour les populations (Osborne, 2022 ; Rizun, Revina et Edelman, 2023). Cette évolution s'inscrit dans un contexte marqué par la recherche d'une meilleure performance publique, d'une plus grande transparence administrative et d'une amélioration continue des services rendus aux usagers (Bryson, Crosby et Bloomberg, 2020 ; Hartley, Alford et Hughes, 2022). Les organisations publiques sont ainsi confrontées à la nécessité de concilier efficacité économique, légitimité démocratique et satisfaction des attentes citoyennes dans un environnement de plus en plus complexe et contraint (Benington et Moore, 2021 ; Virtanen et Tamminen, 2024).

Dans ce sens, la création de valeur publique est devenue un objectif fondamental des réformes administratives contemporaines (O'Flynn, 2021 ; Meynhardt, 2022). Elle constitue aujourd'hui un référentiel majeur permettant d'évaluer la capacité des administrations à générer des bénéfices collectifs, à améliorer le bien-être des citoyens et à renforcer la confiance dans les institutions publiques (Moore, 2023 ; Virtanen et al., 2024). Les travaux soulignent que la création de valeur publique ne se limite plus à la fourniture de services administratifs, mais englobe également la capacité des administrations à produire des impacts sociaux durables, à favoriser la participation citoyenne, à renforcer la cohésion sociale et à répondre efficacement aux enjeux de développement (Osborne, 2022 ; Herzog et al., 2022 ; Virtanen et al., 2024).

Selon Moore (1995), la valeur publique correspond à la capacité des institutions publiques à produire des résultats qui répondent efficacement aux attentes collectives, améliorent le bien-être social et renforcent la confiance des citoyens envers l'action publique. Cette conception dépasse la simple logique d'efficacité administrative pour intégrer les notions d'utilité sociale, de satisfaction des usagers, de légitimité institutionnelle et d'impact des politiques publiques.

Toutefois, de nombreux travaux soulignent que les administrations publiques rencontrent encore d'importantes difficultés à transformer les ressources mobilisées en résultats concrets pour les populations. Les rapports de la Banque mondiale (2023), de l'OCDE (2023) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2024) mettent en évidence la persistance de déficits de performance dans plusieurs pays en développement, notamment en matière d'accès aux services publics, de qualité des prestations administratives, de satisfaction

des usagers et d'efficacité des politiques publiques. Selon Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2023), ces difficultés se traduisent par une faible capacité de nombreuses administrations à générer des impacts socioéconomiques proportionnels aux ressources engagées.

En Afrique subsaharienne, cette problématique demeure particulièrement préoccupante. Malgré les réformes engagées, plusieurs États continuent de faire face à des difficultés liées à l'exécution des politiques publiques, à la qualité des services administratifs et à la performance des institutions publiques. Les travaux de Grindle (2017) ainsi que ceux Andrews, Pritchett et Woolcock (2017) montrent que les administrations publiques africaines éprouvent souvent des difficultés à assurer une utilisation optimale des ressources et à traduire les investissements publics en améliorations des conditions de vie des populations.

Au cours des dernières années, le Bénin a entrepris d'importantes réformes administratives et budgétaires destinées à améliorer la qualité de la gouvernance publique, la transparence financière et la performance de l'action publique. L'introduction du budget-programme, la généralisation de la gestion axée sur les résultats, le renforcement des mécanismes de reddition des comptes et la modernisation des procédures administratives illustrent cette volonté de transformation. Mais, plusieurs rapports d'évaluation de la gestion publique mettent encore en évidence des insuffisances dans la capacité des administrations à générer une valeur publique optimale. Les évaluations PEFA (2022), les rapports de l'Inspection Générale des Finances et certaines analyses de la Banque mondiale soulignent notamment des difficultés relatives au suivi des performances, à la coordination des actions publiques, à la qualité des services administratifs et à l'efficacité des dépenses publiques.

Cette préoccupation conduit à s'intéresser aux mécanismes internes susceptibles d'améliorer la performance publique et de favoriser la création de valeur pour les citoyens. En effet, les systèmes de contrôle de gestion occupent une place particulière. Historiquement développés dans les organisations privées pour améliorer la performance et la maîtrise des ressources, les systèmes de contrôle de gestion ont progressivement été introduits dans le secteur public sous l'influence des réformes du New Public Management (Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2017). Selon Anthony (1965), le contrôle de gestion désigne l'ensemble des dispositifs permettant aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour Simons (1995), les systèmes de contrôle de gestion constituent des outils essentiels de pilotage stratégique permettant d'orienter les comportements organisationnels vers la réalisation des objectifs.

Ainsi, les systèmes de contrôle de gestion se traduisent notamment par la planification stratégique, les indicateurs de performance, les tableaux de bord, le contrôle budgétaire, les mécanismes de suivi-évaluation, les dispositifs de reporting et les systèmes d'information décisionnels (Bryson et George, 2023). De nombreux travaux soutiennent l'existence d'un lien positif entre les systèmes de contrôle de gestion et la performance publique. Les recherches de Bouckaert et Halligan (2008) ainsi que celles de Merchant et Van der Stede (2017) montrent que les dispositifs de contrôle favorisent une meilleure maîtrise des ressources, une plus grande transparence des actions publiques et une amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens. Dans cette logique, les systèmes de contrôle de gestion apparaissent comme des leviers susceptibles de renforcer la création de valeur publique.

Cependant, cette relation est loin de faire l'unanimité dans la littérature (Pollitt, 2013 ; Moynihan, 2008). Plusieurs auteurs soulignent que l'introduction de dispositifs de contrôle de gestion dans les administrations publiques ne produit pas systématiquement les effets attendus. Pour Power (1997) et Hood et Dixon (2015), les systèmes de contrôle peuvent parfois générer des effets pervers en favorisant une bureaucratisation excessive, une focalisation sur les indicateurs quantitatifs ou encore un comportement de conformité administrative au détriment de la véritable création de valeur publique. De même, Bevan et Hood (2006) montrent que l'obsession des indicateurs de performance peut conduire certains acteurs à privilégier l'atteinte des objectifs mesurés plutôt que la satisfaction réelle des besoins des citoyens. D'autres recherches aboutissent à des résultats plus nuancés. Verbeeten (2008) et Speklé et Verbeeten (2014) montrent que l'efficacité des systèmes de contrôle dépend fortement du contexte organisationnel, des compétences des acteurs, de la qualité des systèmes d'information et du degré d'appropriation des outils par les gestionnaires publics. Ainsi, les systèmes de contrôle de gestion ne constituent pas une garantie automatique de création de valeur publique ; leur impact dépend de nombreuses conditions institutionnelles et managériales.

Au-delà de ces divergences, plusieurs insuffisances apparaissent dans les travaux existants. D'abord, la majorité des recherches se concentrent sur la performance organisationnelle, l'efficacité administrative ou la performance budgétaire, tandis que la création de valeur publique demeure relativement peu étudiée comme variable spécifique. De même, les études disponibles portent principalement sur les administrations publiques des pays développés, laissant encore peu de connaissances sur les réalités africaines et béninoises. En outre, les dimensions spécifiques des systèmes de contrôle de gestion les plus déterminantes dans le contexte des administrations publiques béninoises restent encore peu identifiées.

Malgré l'abondance des travaux consacrés au contrôle de gestion public, un vide scientifique persiste concernant la compréhension du rôle réel joué par les systèmes de contrôle de gestion dans la création de valeur publique au sein des administrations publiques béninoises. Cette insuffisance est d'autant plus importante que le Bénin poursuit actuellement un vaste programme de modernisation administrative fondé sur la gestion axée sur les résultats, la performance publique et la redevabilité. Dès lors, il se pose la question de recherche suivante : Comment l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion contribue-t-elle à la création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises ? À travers cette interrogation, la présente recherche vise à analyser les mécanismes par lesquels les systèmes de contrôle de gestion influencent la création de valeur publique dans les administrations béninoises.

Cet article se présente en trois sections. La toute première section est consacrée à la revue de littérature. Ensuite, la deuxième section aborde la méthodologie de la recherche et enfin, la troisième section présente et discute les résultats des analyses.

1. Etat de l'art

Cette section présente la théorie des capacités organisationnelles et les liens qui existent entre les systèmes de contrôle de gestion et la création de valeur publique dans les organisations.

1.1. Théorie des capacités organisationnelles

La théorie des capacités organisationnelles trouve ses origines dans les travaux de Penrose (1959) qui considère l'entreprise comme un ensemble de ressources productives dont la valeur dépend de la manière dont elles sont mobilisées et combinées par les acteurs organisationnels. Cette vision a ensuite été approfondie par Nelson et Winter (1982) dans leur théorie évolutionniste de l'entreprise, selon laquelle les organisations développent des routines et des compétences spécifiques qui expliquent leurs performances différenciées. Plus tard, Teece, Pisano et Shuen (1997) ont enrichi cette approche en introduisant le concept de « capacités dynamiques », définies comme l'aptitude d'une organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources afin de s'adapter aux changements de son environnement. Ces travaux constituent aujourd'hui les fondements théoriques de la théorie des capacités organisationnelles. La théorie des capacités organisationnelles soutient que la performance d'une organisation dépend moins de la quantité de ressources dont elle dispose que de sa capacité à les mobiliser efficacement. Les capacités organisationnelles constituent ainsi un avantage stratégique permettant à une organisation de transformer ses ressources en résultats concrets.

Dans le secteur public, cette théorie implique que les réformes administratives et les outils de gestion ne produisent des effets positifs que lorsque les administrations disposent des compétences et des capacités nécessaires pour les mettre en œuvre efficacement. Les systèmes de contrôle de gestion, les indicateurs de performance, les tableaux de bord ou les dispositifs de suivi-évaluation ne créent pas automatiquement de la valeur publique. Leur efficacité dépend de la qualité des ressources humaines, de la maîtrise des outils de gestion, de la disponibilité d'informations fiables, de la coordination entre les services et de la capacité des agents à exploiter les données produites pour améliorer la prise de décision.

Cette théorie accorde une place prépondérante aux ressources et aux compétences internes, au risque de sous-estimer l'influence de l'environnement institutionnel, politique et réglementaire sur la performance des organisations (Priem et Butler, 2001). De même, les difficultés liées à la mesure empirique des capacités organisationnelles demeurent abstraites et observables (Eisenhardt et Martin, 2000). La théorie des capacités organisationnelles permet d'expliquer pourquoi certaines administrations parviennent à utiliser efficacement les dispositifs de contrôle de gestion pour améliorer leurs performances et créer davantage de valeur publique, alors que d'autres obtiennent des résultats plus limités. Cette théorie met en évidence le rôle central des compétences des gestionnaires publics, de la qualité des systèmes d'information, des capacités de suivi-évaluation, de la coordination interservices et de l'apprentissage organisationnel dans la réussite des mécanismes de contrôle de gestion.

1.2. Revue empirique

L'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations publiques a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens du management public. Cette attention s'explique principalement par la volonté des États d'améliorer la performance des administrations, de renforcer la transparence de l'action publique et de produire davantage de valeur pour les citoyens. Les réformes inspirées du New Public Management ont largement contribué à l'introduction d'outils de contrôle de gestion dans les administrations publiques, notamment les tableaux de bord, les indicateurs de performance, les systèmes de suivi-évaluation, les dispositifs de reporting et les mécanismes de contrôle budgétaire (Pollitt et Bouckaert, 2017). Dans ce contexte, plusieurs recherches ont cherché à identifier les mécanismes par lesquels les systèmes de contrôle de gestion contribuent à la création de valeur publique ainsi que les facteurs qui conditionnent leur efficacité.

Une première catégorie de travaux met en évidence un effet positif des systèmes de contrôle de gestion sur la performance publique et la création de valeur publique. Les recherches de

Moynihan (2008) montrent que les systèmes de mesure de la performance améliorent la qualité des décisions administratives lorsqu'ils fournissent des informations fiables permettant aux gestionnaires publics d'orienter leurs actions vers les résultats. De même, Bouckaert et Halligan (2008) soulignent que les dispositifs de contrôle favorisent une meilleure allocation des ressources publiques et renforcent la capacité des administrations à atteindre leurs objectifs stratégiques. Les indicateurs de performance contribuent à améliorer l'efficacité des politiques publiques lorsqu'ils sont intégrés dans les processus décisionnels et utilisés comme outils de pilotage plutôt que comme simples instruments de reddition des comptes.

Speklé et Verbeeten (2014) montrent que les systèmes de contrôle de gestion améliorent significativement la performance des organisations publiques lorsque les indicateurs de performance sont alignés sur les objectifs stratégiques. Dans le même sens, George, Walker et Monster (2019) observent que les administrations qui utilisent des systèmes de contrôle de gestion intégrés obtiennent de meilleurs résultats en matière de qualité des services publics et de satisfaction des citoyens. Ces résultats sont également corroborés par les travaux de Bryson, Crosby et Bloomberg (2020) qui considèrent le contrôle de gestion comme un mécanisme essentiel de création de valeur publique en permettant une meilleure articulation entre les ressources publiques, les activités administratives et les résultats attendus.

Les recherches soulignent également le rôle du contrôle de gestion dans le renforcement de la transparence et de la redevabilité publiques. Ainsi, Cepiku et Mastrodascio (2021) montrent que les dispositifs de reporting et de suivi de la performance favorisent une plus grande responsabilisation des gestionnaires publics et améliorent la confiance des citoyens envers les institutions. Dans une étude portant sur les administrations locales italiennes, ces auteurs démontrent que l'utilisation régulière des indicateurs de performance améliore la qualité des services publics et contribue à la création de valeur publique à travers une meilleure satisfaction des usagers.

Toutefois, plusieurs travaux soulignent que l'existence de systèmes de contrôle de gestion ne garantit pas automatiquement la création de valeur publique. Une deuxième catégorie de recherches met en évidence des résultats mitigés ou des effets limités. Power (1997) fut parmi les premiers à souligner les risques liés à une utilisation excessive des mécanismes de contrôle, estimant que les organisations peuvent parfois privilégier la conformité aux procédures au détriment de la recherche de résultats réels. Cette critique est reprise par Bevan et Hood (2006) qui montrent que certains gestionnaires publics développent des comportements opportunistes

visant à améliorer artificiellement les indicateurs de performance sans nécessairement améliorer les services rendus aux citoyens.

Dans le même sens, Hood et Dixon (2015) concluent que les réformes fondées sur les systèmes de contrôle de gestion n'entraînent pas systématiquement une amélioration significative des performances publiques. Selon ces auteurs, les gains observés sont souvent limités lorsque les dispositifs de contrôle deviennent excessivement bureaucratiques ou lorsqu'ils génèrent des charges administratives importantes. Les travaux de Pollitt (2013) aboutissent également à des conclusions similaires en montrant que l'accumulation d'indicateurs et de procédures peut parfois détourner les gestionnaires publics de leurs missions essentielles.

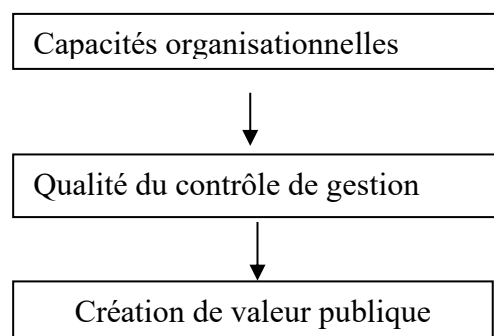
Cependant, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux facteurs susceptibles d'expliquer l'efficacité différenciée des systèmes de contrôle de gestion dans les administrations publiques. Les études récentes convergent vers l'idée que l'impact du contrôle de gestion dépend fortement des capacités organisationnelles des administrations. Ainsi, les systèmes de contrôle produisent de meilleurs résultats lorsque les organisations disposent de ressources humaines qualifiées, de systèmes d'information fiables et de mécanismes efficaces de coordination interne. De même, Verbeeten et Speklé (2015) démontrent que les dispositifs de contrôle améliorent davantage la performance lorsque les agents publics maîtrisent les outils de gestion et comprennent les objectifs associés aux indicateurs de performance.

La qualité des systèmes d'information constitue également un déterminant majeur de l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion. Les travaux de Kroll (2015) révèlent que l'utilisation des données de performance dépend fortement de leur fiabilité, de leur accessibilité et de leur pertinence pour les décideurs publics. Aisni, Tangi et al. (2022) montrent que la transformation numérique des administrations améliore considérablement l'efficacité des systèmes de contrôle grâce à une meilleure disponibilité de l'information et à une plus grande rapidité des processus décisionnels.

Par ailleurs, plusieurs recherches mettent en évidence le rôle central du leadership et de l'engagement des dirigeants publics. Moynihan et Pandey (2010) démontrent que l'utilisation effective des systèmes de contrôle dépend largement du soutien des responsables administratifs et de leur capacité à promouvoir une culture orientée vers les résultats. Cette conclusion est confirmée par George et Desmidt (2018) qui montrent que les gestionnaires publics jouent un rôle déterminant dans la transformation des informations de contrôle en actions créatrices de valeur publique.

Les travaux d'Andrews, Pritchett et Woolcock (2017) montrent que les réformes de contrôle de gestion inspirées des pays développés produisent souvent des résultats limités lorsqu'elles ne tiennent pas compte des réalités administratives locales. L'examen de la littérature révèle ainsi que l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion repose sur plusieurs mécanismes complémentaires : la qualité de l'information de gestion, la planification stratégique, le suivi-évaluation, la reddition des comptes, la transparence administrative et l'apprentissage organisationnel. Les principaux déterminants identifiés sont les compétences des agents publics, la qualité des systèmes d'information, le leadership des gestionnaires, la disponibilité des ressources, la culture organisationnelle et le contexte institutionnel. Sur la base de ces travaux, nous retenons ainsi le modèle conceptuel ci-après :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : les auteurs, 2026

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Champ d'application et unité d'échantillonnage

La présente recherche s'inscrit dans une démarche qualitative. Le choix d'une approche qualitative se justifie par la nature exploratoire de la problématique étudiée. En effet, la création de valeur publique constitue un phénomène multidimensionnel dont les mécanismes de production restent fortement dépendants des perceptions, des pratiques organisationnelles et des expériences vécues par les acteurs publics. Ainsi, une approche qualitative apparaît particulièrement adaptée pour appréhender les réalités administratives, les logiques d'action des gestionnaires publics et les processus par lesquels les systèmes de contrôle de gestion influencent la performance et la création de valeur publique.

Le champ d'application de cette étude couvre huit administrations publiques béninoises engagées dans la mise en œuvre des réformes de gestion axée sur les résultats, du budget-programme et des dispositifs de pilotage de la performance publique. Les huit (08)

administrations retenues sont : la Direction National du Contrôle Financier ; le Ministère de l'Industrie et du Commerce ; le Ministère de la Santé ; le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ; le Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle ; le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche ; la Direction Générale du Budget et enfin l'Inspection Générale des Finances.

Le choix de ces structures repose sur leur rôle central dans la gestion des ressources publiques, le pilotage des politiques publiques, la mise en œuvre des réformes budgétaires et l'utilisation des outils de contrôle de gestion. Elles constituent ainsi des cadres privilégiés pour analyser les interactions entre les systèmes de contrôle de gestion et la création de valeur publique. Le tableau suivant présente les caractéristiques des personnes interviewées.

Tableau N°1 : Caractéristiques des répondants et thématiques abordées

N°	Durée (min)	Âge (ans)	Fonction	Ancienneté au poste	Thématique principale
1	56	52	Contrôleur financier	8 ans	Contrôle budgétaire et
2	54	47	Responsable budgétaire	6 ans	Contrôles financiers
3	58	50	Directeur technique	10 ans	Création de valeur publique
4	53	44	Coordonnateur	7 ans	Pilotage de la performance
5	57	48	Responsable suivi-évaluation	6 ans	Utilisation des indicateurs de performance
6	52	42	Directeur de programmation	5 ans	Suivi des résultats
7	60	55	Directeur financier	11 ans	Contrôle de gestion hospitalier
8	56	45	Responsable suivi-évaluation	7 ans	Performance des politiques sanitaires
9	54	39	Contrôleur de gestion	5 ans	Tableaux de bord
10	55	51	Directeur de programmation	9 ans	Création de valeur publique en santé
11	58	49	Directeur administratif	8 ans	Gestion axée sur les résultats
12	52	43	Responsable budgétaire	6 ans	Contrôle budgétaire
13	57	46	Responsable suivi-évaluation	7 ans	Performance éducative
14	54	41	Directeur de programmation	5 ans	Pilotage stratégique
15	56	53	Directeur financier	10 ans	Contrôle de gestion
16	55	47	Responsable suivi-évaluation	8 ans	Mesure de la performance
17	59	44	Contrôleur de gestion	6 ans	Tableaux de bord
18	53	40	Programmeur	4 ans	Création de valeur publique
19	57	50	Directeur administratif	9 ans	Gestion projets agricoles
20	55	46	Responsable budgétaire	7 ans	Suivi des dépenses
21	54	42	Responsable suivi-évaluation	6 ans	Résultats des programmes agricoles
22	58	49	Directeur de programmation	8 ans	Performance publique

23	55	56	Directeur technique	12 ans	Budget-programme
24	53	48	Responsable budgétaire	9 ans	Contrôle budgétaire
25	59	45	Responsable suivi-évaluation	7 ans	Gestion axée sur les résultats
26	54	41	Cadre supérieur	5 ans	Allocation des ressources
27	60	58	Inspecteur des finances	15 ans	Reddition des comptes
28	56	53	Inspecteur vérificateur	12 ans	Audit de performance
29	57	47	Chef de mission	8 ans	Efficacité des contrôles
30	54	44	Contrôleur des finances	6 ans	Transparence et résultats
31	58	50	Inspecteur principal	11 ans	Création de valeur publique
32	55	46	Responsable audit interne	8 ans	Gouvernance et contrôle
33	57	43	Cadre supérieur	5 ans	Pilotage de la performance

Source : Réalisé par nous-mêmes, 2026

Au total, trente-trois (33) acteurs clés ont été retenus pour participer à l'étude. Les répondants ont été identifiés en raison de leur expérience professionnelle, de leur implication dans les systèmes de contrôle de gestion et de leur connaissance des enjeux liés à la création de valeur publique dans les administrations béninoises. Chaque entretien a duré en moyenne cinquante-cinq minutes. Les échanges ont été enregistrés avec l'accord préalable des participants puis intégralement retranscrits afin de préserver la richesse des informations recueillies. Le principe de saturation sémantique a guidé la détermination de la taille de l'échantillon. Selon Glaser et Strauss (1967), la saturation est atteinte lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations substantiellement nouvelles par rapport aux catégories déjà identifiées. Après le trentième entretien, les informations recueillies devenaient fortement redondantes, ce qui a conduit à stabiliser l'échantillon à trente-trois participants.

Par ailleurs, les données issues des entretiens ont été complétées par l'analyse de documents administratifs et stratégiques. Ces documents comprennent les projets annuels de performance, les rapports annuels de performance, les documents budgétaires, les rapports d'audit, les rapports d'évaluation des politiques publiques ainsi que les rapports de l'IGF. Cette triangulation des sources renforce la crédibilité et la robustesse des résultats obtenus.

2.2. Analyse des données

L'ensemble des entretiens réalisés a fait l'objet d'un corpus documentaire intégralement retranscrit. Les données collectées ont été analysées selon la méthode de l'analyse de contenu thématique. Cette méthode est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives visant à comprendre les perceptions, les expériences et les représentations des acteurs concernant un phénomène organisationnel donné.

L'analyse de contenu thématique permet d'identifier les thèmes récurrents présents dans les discours des participants et de mettre en évidence les relations entre les différentes catégories

de sens. Elle vise ainsi à transformer un volume important de données textuelles en informations structurées susceptibles d'éclairer les questions de recherche. Le traitement des données a été assisté par le logiciel NVivo 12, largement utilisé dans les recherches qualitatives en sciences de gestion. Ce logiciel facilite l'organisation, le codage et l'analyse systématique des données textuelles. Il permet également de visualiser les relations entre les différents thèmes émergents et d'améliorer la traçabilité du processus analytique.

Le processus d'analyse s'est déroulé en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une lecture approfondie des verbatims a été réalisée afin de se familiariser avec le contenu des entretiens. Dans un deuxième temps, un codage ouvert a été effectué dans NVivo 12. Cette phase a consisté à attribuer des codes aux différents segments de texte présentant un intérêt pour la recherche. Dans un troisième temps, ces codes ont été regroupés en catégories thématiques plus larges correspondant aux principales dimensions explicatives du phénomène étudié. Le logiciel NVivo 12 a également été utilisé pour produire des arbres de mots, des nuages de mots et des cartes conceptuelles. Ces outils de visualisation ont facilité l'identification des thèmes les plus fréquemment évoqués par les répondants ainsi que des relations existantes entre les catégories.

3. Résultats et discussions de la recherche

Cette section présente les résultats issus de l'analyse qualitative des données recueillies.

3.1. Analyse des perceptions des acteurs interrogés

L'analyse s'articule autour de deux axes complémentaires. Le premier porte sur les systèmes de contrôle de gestion, en mettant en évidence leurs composantes et leur fonctionnement. Le second axe est consacré à la création de valeur publique, en examinant les perceptions et les dimensions qui y sont associées

3.1.1. Analyse des perceptions des acteurs interrogés

Cet axe s'intéresse à l'analyse des systèmes de contrôle de gestion au sein des administrations publiques béninoises, à travers les outils et mécanismes mobilisés pour le pilotage des activités et la gestion des ressources publiques.

Figure N°2 : Nuage de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

L'examen du nuage de mots permet de mettre en évidence les notions les plus récurrentes associées aux systèmes de contrôle de gestion. Le tableau suivant présente leur fréquence d'apparition dans les discours recueillis.

Tableau N°2 : Fréquence d'apparition de mots

Groupe de mots	Fréquence (%)
Budgétaire	57%
Indicateurs de performance	54%
Pilotage	53%
Reporting	48%
Ressources	42%
Suivi	39%
Planification	37%

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

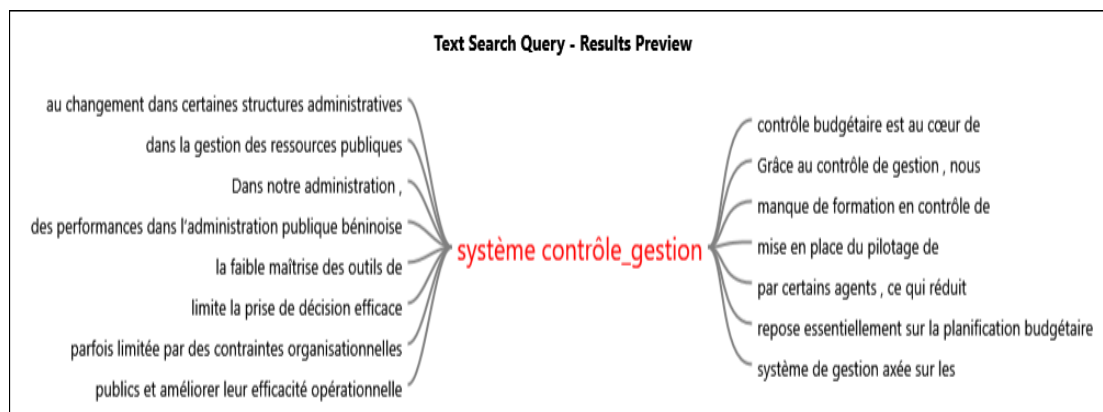
Ce tableau montre que le mot « Budgétaire » occupe la première position avec une fréquence de 57 %. Cette importance traduit la place centrale accordée à la gestion financière dans les administrations publiques béninoises. Les « Indicateurs de performance » (54 %) et le « Pilotage » (53 %) figurent également parmi les éléments les plus cités, soulignant l'intérêt porté au suivi des résultats et à l'orientation des actions administratives.

Par ailleurs, le « Reporting » (48 %), les « Ressources » (42 %), le « Suivi » (39 %) et la « Planification » (37 %) apparaissent de manière significative dans les discours. Ces fréquences montrent que les acteurs accordent une attention particulière à la circulation de l'information,

à l'utilisation des moyens disponibles ainsi qu'à l'organisation des activités. L'ensemble de ces résultats met en évidence la prédominance des dimensions liées au contrôle budgétaire, à la mesure de la performance et au pilotage des administrations publiques.

L'arbre de mots permet d'observer les associations entre ces différentes notions.

Figure N°3 : Arbre de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Cette figure met en évidence les principales composantes du système de contrôle de gestion au sein des administrations publiques béninoises. Les discours recueillis accordent une place importante à la planification stratégique, à la planification budgétaire et au suivi budgétaire, considérés comme des mécanismes essentiels pour orienter les actions administratives et assurer une meilleure gestion des ressources publiques. Les répondants soulignent également l'importance du contrôle budgétaire dans la maîtrise des dépenses et dans le respect des objectifs fixés par les autorités publiques. Ainsi, la structuration des activités autour de ces dispositifs favorise une gestion plus organisée et un meilleur alignement entre les objectifs institutionnels et les actions mises en œuvre.

Cependant, les résultats font ressortir le rôle central des indicateurs de performance, du pilotage de la performance, des tableaux de bord de gestion et du reporting de gestion dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion. Ces outils permettent de suivre l'évolution des activités, d'apprécier les résultats obtenus et de soutenir le processus décisionnel. Les acteurs interrogés estiment que la disponibilité d'informations fiables et régulières facilite l'identification des écarts entre les prévisions et les réalisations, tout en renforçant la capacité des responsables à ajuster leurs actions en fonction des objectifs poursuivis.

De plus, les données recueillies mettent en avant l'influence du contrôle interne, de la gestion axée sur les résultats, de la culture de performance et des compétences en contrôle de gestion sur l'efficacité globale du dispositif. Les participants considèrent que la maîtrise des outils de

gestion ainsi que l'adhésion des agents aux principes de performance contribuent au bon fonctionnement du système. Toutefois, certaines contraintes liées à l'insuffisance des compétences techniques et à la faible appropriation des pratiques de contrôle de gestion limitent parfois l'atteinte des résultats attendus. Ces observations montrent que l'efficacité du système dépend non seulement de l'existence des outils de gestion, mais également des capacités organisationnelles et humaines mobilisées pour leur mise en œuvre.

3.1.2. Création de valeur publique

Cet axe porte sur la création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises. Elle analyse les perceptions des acteurs sur les différentes dimensions associées à ce concept.

Figure N°4 : Nuage de mots de création de valeur publique



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Les résultats issus du nuage de mots montrent les concepts les plus récurrents liés à la création de valeur publique. Le tableau suivant détaille leur fréquence d'apparition dans les entretiens.

Tableau N°3 : Fréquence d'apparition de mots

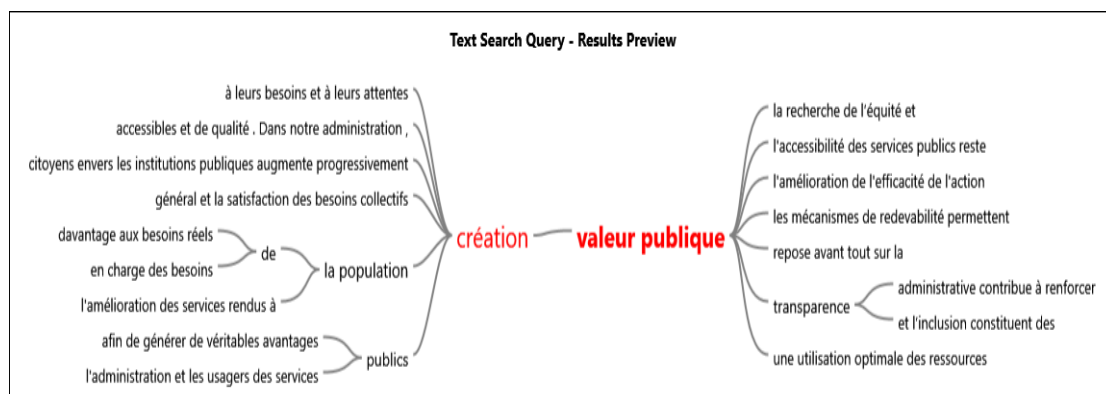
Groupe de mots	Fréquence (%)
Services	61%
Responsabilité	53%
Intérêt général	50%
Impact social	44%
L'inclusion	39%
Transparence	34%
Ressources publiques	31%

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Ce tableau montre que le groupe de mots « Services » occupe la première position avec une fréquence de 61 %, traduisant l'importance accordée à la qualité et à l'accessibilité des services publics. Il est suivi par « Responsabilité » (53 %) et « Intérêt général » (50 %), qui soulignent l'engagement des acteurs publics et l'orientation des actions administratives vers le bien collectif. Par ailleurs, « Impact social » (44 %) et « Inclusion » (39 %) figurent parmi les notions les plus citées, témoignant de l'attention portée aux effets des politiques publiques sur les populations. De même, « Transparence » (34 %) et « Ressources publiques » (31 %) mettent en évidence l'importance d'une gestion ouverte et efficace des moyens publics. Ces fréquences montrent que la création de valeur publique repose principalement sur la qualité des services, la responsabilité des acteurs publics et la poursuite de l'intérêt général.

L'analyse de l'arbre de mots met en évidence les relations entre les principaux concepts identifiés et montre la manière dont ils s'articulent dans les discours des acteurs interrogés.

Figure N°5 : Arbre de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

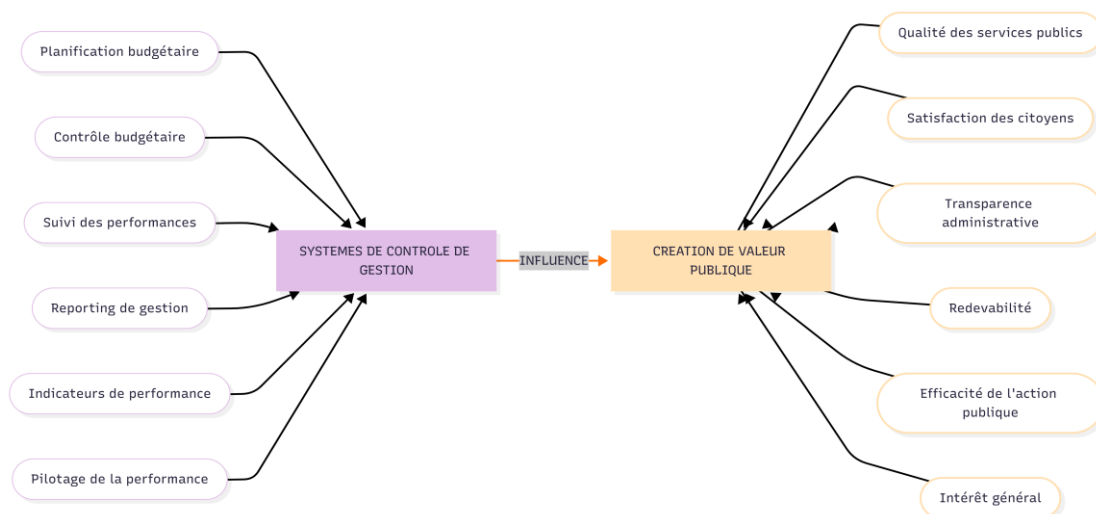
Cette figure met en évidence les principales dimensions associées à la création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises. Les discours recueillis accordent une importance particulière à la qualité des services publics, à la satisfaction des citoyens et à l'accessibilité des services publics. Ces éléments traduisent la volonté des administrations de répondre aux besoins de la population à travers des prestations plus efficaces et mieux adaptées aux attentes des usagers. De plus, l'orientation vers l'intérêt général apparaît comme un principe central dans la conduite des actions publiques.

Par ailleurs, les répondants insistent sur le rôle de la transparence administrative, de la redevabilité et de la confiance des citoyens dans le processus de création de valeur publique. La mise à disposition d'informations claires ainsi que la capacité des responsables publics à rendre compte de leurs actions contribuent à renforcer la crédibilité des institutions. Dans cette

dynamique, la responsabilité, l'inclusion et l'équité occupent également une place importante, puisqu'elles favorisent une prise en compte plus équilibrée des besoins et des attentes des différentes catégories de citoyens.

De plus, les résultats mettent en avant l'efficacité de l'action publique, l'utilisation optimale des ressources publiques, l'impact social et le bien-être collectif parmi les dimensions les plus significatives de la création de valeur publique. Les acteurs interrogés considèrent que les interventions publiques produisent davantage de valeur lorsqu'elles génèrent des bénéfices concrets pour la population et contribuent à l'amélioration durable des conditions de vie. Cette perception est également renforcée par la capacité des administrations à répondre aux attentes des parties prenantes et à produire des avantages publics profitant à l'ensemble de la collectivité.

Figure N°6 : Diagrammes de lien des variables



Source : résultats issus de nos enquêtes, 2026

Les résultats issus de l'analyse des données mettent en évidence l'existence d'un lien étroit entre les systèmes de contrôle de gestion et la création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises. D'une part, les mécanismes de planification budgétaire, de suivi des performances, de pilotage, ainsi que les outils de reporting et de contrôle budgétaire structurent l'action administrative et facilitent une meilleure allocation des ressources publiques. D'autre part, ces dispositifs influencent directement la production de valeur publique à travers l'amélioration de la qualité des services publics, le renforcement de la transparence, ainsi que la prise en compte de la satisfaction des citoyens et de l'intérêt général. Ainsi, plus les systèmes de contrôle de gestion sont structurés et opérationnels, plus ils contribuent à orienter l'action publique vers des résultats tangibles et socialement utiles.

L'analyse de cette étude montre que l'intégration des outils de gestion tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les mécanismes de contrôle interne favorise une meilleure maîtrise des ressources et une amélioration continue des services rendus aux citoyens.

3.2. Discussion des résultats et implications de l'étude

Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche mettent en évidence l'existence d'une relation étroite entre les systèmes de contrôle de gestion et la création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises. Les analyses réalisées montrent que les dispositifs de planification budgétaire, de contrôle budgétaire, de suivi des performances et de reporting contribuent significativement à l'amélioration de la qualité des services publics, au renforcement de la transparence administrative ainsi qu'à une meilleure prise en compte des attentes des citoyens. Ces résultats permettent d'apporter un éclairage supplémentaire sur les mécanismes par lesquels les systèmes de contrôle de gestion participent à la création de valeur publique dans les organisations publiques.

D'abord, les résultats obtenus confirment que les systèmes de contrôle de gestion constituent des instruments essentiels de pilotage de l'action publique. Les répondants soulignent que la planification budgétaire, les indicateurs de performance et les dispositifs de suivi permettent d'améliorer la coordination des activités administratives et de favoriser une meilleure allocation des ressources publiques. Ces observations rejoignent les travaux de Anthony (1965) pour qui le contrôle de gestion représente un processus permettant aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont mobilisées efficacement pour atteindre les objectifs organisationnels. Elles corroborent également les conclusions de Simons (1995) qui considère les systèmes de contrôle comme des leviers stratégiques favorisant l'alignement entre les objectifs institutionnels et les actions opérationnelles. Dans le contexte des administrations publiques béninoises, les résultats montrent que ces outils jouent un rôle central dans l'orientation de l'action publique vers l'atteinte des résultats et l'amélioration de la performance collective.

De même, les résultats confirment l'existence d'un lien positif entre les systèmes de contrôle de gestion et l'amélioration de la qualité des services publics. Les participants interrogés estiment que les mécanismes de suivi des performances et les tableaux de bord permettent aux responsables administratifs de mieux identifier les insuffisances, de corriger les dysfonctionnements et d'améliorer continuellement les prestations fournies aux citoyens. Ces résultats rejoignent les travaux de Bouckaert et Halligan (2008) qui montrent que les systèmes de mesure de la performance renforcent la capacité des organisations publiques à améliorer leurs résultats et à répondre aux attentes des usagers. Ils corroborent également les conclusions

de Pollitt et Bouckaert (2017) selon lesquelles les réformes inspirées du New Public Management favorisent une gestion publique davantage orientée vers la qualité des services et les résultats obtenus. Ainsi, les résultats de cette recherche suggèrent que la création de valeur publique passe nécessairement par la mise en place d'outils de pilotage permettant d'évaluer et d'améliorer les performances administratives.

En outre, les résultats mettent en évidence le rôle du contrôle de gestion dans le renforcement de la transparence et de la redevabilité publiques. Les verbatims recueillis montrent que les outils de reporting, les mécanismes de contrôle budgétaire et les indicateurs de performance contribuent à une meilleure circulation de l'information et à une plus grande traçabilité des ressources publiques. Ces observations confirment les analyses de Hood (1995) qui considère que les dispositifs de contrôle constituent des mécanismes essentiels de responsabilisation des gestionnaires publics. Elles rejoignent également les travaux de Behn (2001) qui soulignent que les systèmes de mesure de la performance favorisent la transparence organisationnelle et améliorent la qualité de la reddition des comptes. Dans le contexte béninois, ces résultats suggèrent que les systèmes de contrôle de gestion participent activement à la consolidation de la gouvernance publique en renforçant la confiance entre l'administration et les citoyens.

Par ailleurs, les résultats obtenus corroborent les fondements de la théorie de la création de valeur publique développée par Moore (1995). Les répondants associent précisément les systèmes de contrôle de gestion à une meilleure satisfaction des citoyens, à une amélioration de la qualité des services publics et à une plus grande efficacité de l'action administrative. Les résultats confirment ainsi que les outils de contrôle ne constituent pas uniquement des instruments financiers ou comptables, mais également des mécanismes contribuant à la réalisation de l'intérêt général.

Cependant, certains résultats observés nuancent les conclusions optimistes avancées par une partie de la littérature. Si les répondants reconnaissent les effets positifs des systèmes de contrôle de gestion sur la création de valeur publique, plusieurs d'entre eux soulignent également les difficultés liées à l'utilisation excessive des indicateurs de performance et à la lourdeur de certains mécanismes de contrôle. Ces observations s'opposent partiellement aux travaux de Kaplan et Norton (1996) qui présentent les systèmes de mesure de la performance comme des outils universellement bénéfiques pour toutes les organisations. Elles rejoignent plutôt les analyses critiques de Moynihan (2008) et de Pollitt (2013) qui montrent que la multiplication des indicateurs et des exigences de reporting peut parfois générer des effets

pervers, notamment une surcharge administrative, une focalisation excessive sur les résultats quantifiables et une diminution de la flexibilité organisationnelle.

De même, les résultats obtenus corroborent les travaux de Merchant et Van der Stede (2017) selon lesquels l'efficacité des systèmes de contrôle dépend largement de leur capacité à être adaptés au contexte organisationnel. Les entretiens réalisés montrent que les dispositifs de contrôle produisent davantage d'effets positifs lorsqu'ils sont compris, appropriés et utilisés par les acteurs administratifs. À l'inverse, lorsque ces outils sont perçus comme de simples obligations bureaucratiques, leur contribution à la création de valeur publique apparaît plus limitée. Cette observation rejoint également les conclusions de Ouchi (1979) qui souligne que les mécanismes de contrôle doivent être compatibles avec les caractéristiques de l'organisation et les comportements des acteurs pour produire les résultats attendus.

Enfin, les résultats obtenus confirment que la création de valeur publique résulte d'une interaction dynamique entre les systèmes de contrôle de gestion et les capacités organisationnelles des administrations publiques. Cette conclusion rejoint les travaux de Teece, Pisano et Shuen (1997) qui montrent que les outils de gestion ne créent de la valeur que lorsqu'ils sont accompagnés de compétences organisationnelles adéquates, d'une culture de performance et d'un engagement des acteurs publics. Ainsi, les administrations publiques béninoises qui disposent de mécanismes de contrôle structurés, d'une culture de pilotage et d'un système efficace de suivi des performances apparaissent mieux positionnées pour produire des services publics de qualité et répondre aux exigences croissantes de la gouvernance publique moderne.

3.3. Implications de la recherche

Cette recherche apporte une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les dispositifs de contrôle de gestion influencent la production de résultats publics et la satisfaction des besoins collectifs. Les résultats permettent également de renforcer la pertinence de la théorie des capacités organisationnelles en montrant que la création de valeur publique dépend non seulement de l'existence des outils de contrôle, mais aussi des capacités des administrations à les mobiliser efficacement.

Les résultats de cette recherche présentent plusieurs implications managériales importantes pour les administrations publiques béninoises. Tout d'abord, ils soulignent la nécessité pour les responsables publics de renforcer l'utilisation effective des systèmes de contrôle de gestion comme outils de pilotage stratégique et non comme de simples mécanismes de conformité administrative. Les gestionnaires publics gagneraient à utiliser davantage les indicateurs de

performance, les tableaux de bord et les systèmes de suivi-évaluation pour orienter la prise de décision et améliorer l'allocation des ressources publiques.

Par ailleurs, les administrations devraient donc investir davantage dans la formation continue des agents, le développement des compétences en gestion de la performance, la maîtrise des outils numériques et le renforcement des capacités d'analyse des données. Ces investissements permettraient une meilleure appropriation des dispositifs de contrôle et une exploitation plus efficace des informations produites. La recherche souligne également le rôle déterminant des systèmes d'information dans la production de données fiables et pertinentes. Les décideurs publics devraient poursuivre les efforts de digitalisation des procédures administratives afin d'améliorer la qualité, la disponibilité et la rapidité de l'information nécessaire au pilotage de la performance publique. En outre, les résultats invitent les responsables administratifs à promouvoir une culture organisationnelle davantage orientée vers les résultats, la transparence et la reddition des comptes. Enfin, les administrations gagneraient à développer des mécanismes réguliers d'évaluation de la performance publique afin de mesurer les effets réels des politiques publiques sur le bien-être des populations et la création de valeur publique.

Conclusion

Cette recherche vise à apprécier la manière dont les systèmes de contrôle de gestion contribuent à la création de valeur publique dans les administrations béninoises. Cette recherche adopte une approche qualitative interprétativiste fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 33 responsables administratifs, contrôleurs de gestion, directeurs administratifs dans huit administrations béninoises au Bénin. Les données collectées seront analysées à l'aide d'une analyse de contenu thématique assistée par le logiciel NVivo afin d'identifier les principales dimensions explicatives.

Les résultats montrent que les systèmes de contrôle de gestion constituent un levier important de création de valeur publique dans les administrations publiques béninoises. Ils devraient mettre en évidence que les outils de planification, de suivi budgétaire, d'évaluation des performances et de reporting contribuent à une meilleure utilisation des ressources publiques, à l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et au renforcement de la transparence administrative. De même, les administrations disposant de mécanismes de contrôle de gestion plus structurés développent une plus grande capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques et à répondre aux attentes des parties prenantes.

Cette recherche présente certaines limites. D'abord, elle repose sur une approche qualitative réalisée auprès d'un nombre limité d'acteurs appartenant à huit administrations publiques

béninoises. Les résultats obtenus ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des administrations publiques du pays sans précaution. De même, les données collectées reposent essentiellement sur les perceptions et les expériences des répondants. Enfin, l'étude se concentre principalement sur les dimensions organisationnelles et managériales du contrôle de gestion sans intégrer de manière approfondie les facteurs politiques ou culturels susceptibles d'influencer la création de valeur publique.

Cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour les travaux futurs. Une première piste consisterait à réaliser une étude quantitative auprès d'un échantillon plus large d'administrations publiques afin de tester empiriquement les relations identifiées dans cette étude qualitative. Une deuxième perspective pourrait porter sur l'intégration de variables médiatrices ou modératrices telles que la transformation digitale, le leadership public, la culture organisationnelle ou la qualité de la gouvernance afin de mieux comprendre les mécanismes expliquant la création de valeur publique. Par ailleurs, des études comparatives entre plusieurs pays de l'UEMOA permettraient d'identifier les spécificités nationales et les facteurs institutionnels influençant l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

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.

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press.

Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (Eds.). (2021). *Public value: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.

Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system. *Public Administration*, 84(3), 517–538.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2020). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 80(4), 640–650.

Bryson, J. M., & George, B. (2023). Strategic management and public value creation. *Public Management Review*, 25(2), 213–229.

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).

Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2021). Public value creation and performance measurement in local governments. *International Journal of Public Sector Management*, 34(6), 617–633.

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.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

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.

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.

ESSAHLI, F. E., & HILMI, Y. (2026). Digitalisation et transformation du contrôle de gestion: vers un rôle de business partner. Agence Francophone, 689-706.

George, B., & Desmidt, S. (2018). Strategic management in public organizations: State of the art and future directions. *Public Management Review*, 20(4), 501–520.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.

Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the developing world*. Princeton University Press.

Hartley, J., Alford, J., & Hughes, O. (2022). Public value and public management: Current trends and future directions. *International Journal of Public Administration*, 45(5), 345–357.

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*

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford University Press.
- KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. *Agence Francophone*, 576-607.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2023). Worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. World Bank.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- 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.
- Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: Systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459–486.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Meynhardt, T. (2022). Public value: Turning a conceptual framework into a scorecard. *Public Management Review*, 24(7), 1025–1042.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2023). Public value and public administration: Contemporary developments. *Public Administration Review*, 83(2), 205–218.
- 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).
- Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849–866.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- O’Flynn, J. (2021). From new public management to public value. *Australian Journal of Public Administration*, 80(1), 1–12.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Rizun, N., Revina, A., & Edelmann, N. (2023). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101792.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146.
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2022). Digital government transformation and performance management. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101713.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427–454.
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance. *Public Administration Review*, 75(6), 953–964.
- Wylie, N. (2021). Public value and contemporary public management reforms. *Public Policy and Administration*, 36(3), 289–307.