



Utilisation des outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle de l'administration publique béninoise : cas du Ministère de l'Eau et des Mines

Carine K. SEMONDJI¹, Maxime Jean-Claude HOUNYOVI²

¹ Doctorante, université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche en Marketing et en Gouvernance des organisations (LARMAG) BENIN

²Maître de Conférences Agrégé du CAMES, Université d'Abomey-Calavi (Bénin),

Laboratoire de Recherche en Marketing et en Gouvernance des organisations (LARMAG) BENIN

Résumé: L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence l'effet de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle de l'administration publique béninoise. L'étude de nature hypothético-déductive par approche qualitative et quantitative a été réalisée au Ministère de l'Eau et des Mines. Pour ce faire, des objectifs spécifiques et hypothèses ont été formulés. Pour la vérification des hypothèses, nous avons adopté une approche méthodologique mixte. L'étude a été réalisée sur un échantillon de 140 personnes composé non seulement de cadres responsabilisés au sein du ministère, mais aussi de quelques cadres des organes de contrôle de l'ordre administratif qui sont impliqués dans les actions visant la performance du Ministère de l'Eau et des Mines. Cela nous a permis de mieux cerner les contours du problème. Afin de traiter et d'analyser les données collectées, le logiciel Xlstat, version 2016 a été mis à contribution. Divers outils d'analyse et de traitement des données ont été utilisés : les tests statistiques, l'ACP et la régression linéaire. Les analyses ont permis de mettre en évidence des liens entre les différentes variables du modèle de la recherche. En effet, les résultats de cette recherche révèlent que l'utilisation des outils de contrôle de gestion : budget-programme, tableau de bord et système d'information de gestion a une influence positive sur la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines.

Abstract: The objective of this research is to highlight the effect of using management control tools on the organizational performance of the Beninese public administration. This study, of a hypothetico-deductive nature with both qualitative and quantitative approaches, was conducted at the Ministry of Water and Mines. To this end, specific objectives and hypotheses were formulated. For the verification of the hypotheses, a mixed-methods approach was adopted. The study was conducted on a sample of 140 individuals, comprising not only managers responsible within the ministry but also some officials from administrative oversight bodies involved in activities aimed at enhancing the performance of the Ministry of Water and Mines. This allowed for a better understanding of the scope of the problem. To process and analyze the collected data, the software XLSTAT, version 2016, was employed. Various data analysis and processing tools were used, including statistical tests, Principal Component Analysis (PCA), and linear regression. The analyses revealed relationships between the different variables of the research model. Indeed, the results of this study show that the use of management control tools, namely the program budget, the

management dashboard, and the management information system, has a positive influence on the organizational performance of the Ministry of Water and Mines.

Key words : Tools, management control, organizational performance, public administration

Mots-clés: Outils, contrôle de gestion, performance organisationnelle, administration publique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17698773>

Published in: Volume 4 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La mondialisation économique intervenue à la fin du XX^e siècle a profondément transformé les modes de gestion et les exigences de performance dans les organisations publiques et privées. La parcellisation du travail mise en lumière par les travaux de Taylor au XIX^e siècle fut le point de départ d'une nouvelle fonction intégrant l'esprit de contrôle dont les dirigeants d'entreprise avaient désormais besoin. Les outils permettant d'exercer ce contrôle, dont les rôles et les formes ont évolué avec le temps, se sont multipliés. Ces outils rendent cette fonction plus performante, plus pertinente, voire indispensable à chaque niveau de la gestion, afin de permettre aux entités économiques d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants.

Face à la complexité croissante des environnements institutionnels et économiques, les dirigeants sont désormais contraints d'adopter des outils de pilotage performants pour garantir une utilisation optimale des ressources et une meilleure atteinte des objectifs organisationnels. Le contrôle de gestion, initialement conçu dans le contexte industriel du taylorisme, s'est progressivement imposé comme une fonction stratégique de gouvernance et de performance, dont les outils et méthodes n'ont cessé d'évoluer pour répondre aux nouveaux impératifs managériaux.

Dans le secteur public, la montée du New Public Management (NPM) (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2011) a favorisé l'introduction de dispositifs de gestion inspirés du secteur privé, tels que la gestion budgétaire axée sur les résultats, les tableaux de bord et les systèmes d'information de gestion. Ces outils visent à renforcer la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans la gestion publique. Selon Hood (1995), les administrations publiques, soumises à des contraintes similaires à celles des entreprises, peuvent tirer profit des outils de gestion développés dans le secteur privé pour améliorer leur performance.

Ce mouvement de modernisation a inspiré de nombreuses réformes en Afrique francophone, notamment au Bénin.

Au Bénin, l'adoption de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a marqué une étape importante dans cette évolution. Elle a introduit de nouvelles règles de gestion axées sur la performance et rendu indispensable la structuration de la fonction de contrôle de gestion dans l'ensemble des ministères. Désormais, cette fonction ne constitue plus une simple exigence formelle liée aux réformes administratives, mais un véritable levier stratégique permettant d'assurer l'efficacité, l'efficacité et la pertinence des politiques publiques (Bouckaert & Halligan, 2008 ; Moumène, 2019).

En introduisant de nouvelles règles de gestion publique, la LOLF a rendu indispensable la professionnalisation du contrôle de gestion au sein des ministères, désormais considéré comme

un levier stratégique essentiel du pilotage de la performance. Pourtant, la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les administrations publiques africaines se heurte encore à plusieurs défis : résistance au changement, faible appropriation des outils, manque de formation ou d'adaptation des dispositifs aux spécificités locales (Crozier & Friedberg, 1977 ; Van Thiel, 2012). Pour Kaplan et Norton (2001), la performance organisationnelle découle d'un système d'indicateurs cohérents alignés sur la stratégie ; or cette logique reste encore peu intégrée dans les administrations publiques africaines.

Ces limites expliquent les résultats parfois divergents des recherches antérieures quant à l'efficacité réelle des outils de contrôle de gestion sur la performance des organisations publiques (Anthony & Govindarajan, 2007 ; Kaplan & Norton, 2001). Ces constats justifient la nécessité d'approfondir la réflexion sur l'efficacité réelle des outils de contrôle de gestion dans le contexte africain. L'importance de cette recherche réside à la fois dans sa portée scientifique et dans sa contribution pratique. Sur le plan scientifique, elle comble un vide empirique relatif à l'étude des outils de contrôle de gestion dans le contexte des administrations publiques africaines, notamment béninoises, où peu de travaux ont analysé leur influence concrète sur la performance organisationnelle. Elle permet ainsi d'enrichir la littérature sur le contrôle de gestion public, en apportant des données contextuelles nouvelles et en confrontant les approches théoriques du New Public Management à la réalité du terrain. Sur le plan pratique, cette recherche répond à une préoccupation majeure des décideurs publics et des gestionnaires béninois : celle d'améliorer durablement la performance de l'action publique par une utilisation rationnelle et efficiente des outils de pilotage. Elle offre donc aux responsables administratifs des repères méthodologiques et stratégiques pour renforcer la gouvernance, optimiser les ressources et accroître la qualité du service rendu aux citoyens. C'est dans ce contexte de contrastes théoriques et pratiques que s'inscrit la présente étude. Elle vise à combler un vide empirique au contexte béninois. Le contrôle de gestion est un outil de pilotage pour les acteurs de la LOLF, en particulier pour les responsables de programme et de budgets opérationnels. Sa mise en place, adaptée aux nouvelles règles de gestion publique, permet d'optimiser la mise en œuvre des politiques publiques et de vérifier l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis. Il améliore ainsi le pilotage opérationnel des services en facilitant la déclinaison de la stratégie dans les structures centrales et déconcentrées.

Comme le soulignent Bouckaert et Halligan (2008), la performance organisationnelle dans le secteur public repose sur une coordination efficace des ressources, une gouvernance adaptée et des systèmes de contrôle capables de produire des résultats mesurables et durables. Les conclusions des recherches sur les outils de contrôle de gestion restent diverses et parfois contradictoires, d'où l'intérêt de notre travail qui apporte une contribution empirique nouvelle dans un contexte africain encore peu exploré.

Sous l'impulsion du NPM, les administrations publiques ont progressivement adopté des outils de gestion inspirés du secteur privé pour améliorer l'efficacité et la responsabilisation (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2011). Cependant, comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), le rôle central des acteurs dans les organisations publiques peut limiter leur mise en œuvre. En effet, les initiatives sont souvent confrontées à la résistance des agents, entraînant attentisme, démotivation et rejet des outils (Van Thiel, 2012).

Le contrôle de gestion demeure un enjeu majeur pour les organisations et pour les sciences de gestion en général. Certains auteurs considèrent toutefois qu'il repose sur des modèles dépassés, où les concepts de contrôle et de rationalisation sont remis en cause par la complexité croissante des environnements organisationnels (Anthony & Govindarajan, 2007 ; Simons, 1995). Dans ce contexte, l'importance du contrôle de gestion réside dans sa capacité à s'adapter aux transformations, à exploiter les systèmes d'information et à soutenir la prise de décision dans

des environnements complexes et incertains (Kaplan & Norton, 2001 ; Bouckaert & Halligan, 2008).

La finalité du contrôle de gestion est de s'assurer que la stratégie est correctement déployée afin de garantir la performance (Bouquin, 2010). L'engagement d'une organisation à atteindre l'excellence dépend largement de l'utilisation efficace de ses outils de contrôle. Pour Baille (2016), le contrôle de gestion est tributaire de la cohérence interne de l'organisation et doit accompagner sa dynamique stratégique. Il constitue un guide essentiel pour le choix et la mise en place d'outils facilitant la prise de décision et améliorant la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics (Djoutsa, 2020).

Hairout (2018) souligne qu'un système de contrôle de gestion efficace dans les organisations publiques permet de consolider l'évaluation des politiques publiques. De même, Ndevu et Muller (2018) estiment qu'un tel système est indispensable pour éviter le gaspillage, la fraude et la mauvaise gestion. Djoutsa (2020) a également mis en évidence l'efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage de la performance.

C'est dans cette perspective que la présente recherche vise à analyser l'effet de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle de l'administration publique béninoise, contribuant ainsi à enrichir la littérature sur la gouvernance publique en Afrique.

L'administration publique béninoise, dans sa nouvelle orientation vers la modernisation, s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux toutes ses ressources et vise à être performante d'une manière multidimensionnelle. Cette performance vise à la fois l'amélioration de l'action de l'État et l'optimisation de la qualité du service rendu au citoyen.

Les recherches antérieures montrent que les outils de contrôle de gestion les plus utilisés sont la gestion budgétaire (budget-programme, budget participatif), la comptabilité analytique, le pilotage opérationnel, les systèmes d'information de gestion, le balanced scorecard (BSC), les tableaux de bord, le benchmarking et le reporting.

Dans ce contexte, la présente recherche se propose **d'analyser l'effet de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle de l'administration publique béninoise, en prenant pour terrain d'étude le Ministère de l'Eau et des Mines**. Trois outils spécifiques sont retenus pour cette étude : le budget-programme, le tableau de bord et le système d'informations de gestion. Ce choix se justifie par leur rôle central dans le pilotage des performances publiques et leur ancrage institutionnel dans les réformes de la gestion publique au Bénin.

Cette étude vise ainsi une double contribution. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature sur le contrôle de gestion dans les administrations publiques africaines en apportant des données empiriques sur un contexte encore peu exploré. Sur le plan pratique, elle offre aux responsables publics béninois des repères concrets pour renforcer l'efficacité du pilotage des politiques publiques et améliorer la qualité du service rendu aux citoyens. Afin d'atteindre ces objectifs, la suite de ce travail s'articule autour de trois chapitres. Le premier présente la revue de littérature, le deuxième expose la méthodologie de recherche et le troisième analyse les résultats et discussions.

2. Revue de littérature

2.1 Approche conceptuelle du contrôle de gestion

2.1.1 Compréhension du contrôle de gestion

Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres. Influencé par les courants comportementaux, le contrôle de gestion moderne s'est étendu au-delà de ses fonctions traditionnelles décrites comme instrumentales, pour devenir un outil global de pilotage des organisations. Plusieurs

auteurs partagent cette réflexion (Bouquin, 2010 ; Giroud et al., 2002 ; Lorino, 2001 ; Simon, 2000). La dimension humaine, très valorisée récemment au sein des organisations a conféré au contrôle de gestion le rôle « d'un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation : entreprise, service public, association sans but lucratif, etc. » (Simon, 2000). En ce sens, Meyssonier et Zawadzki (2007) sont d'accord sur l'idée que le contrôle de gestion est un vecteur tacite ou un catalyseur de la pérennité organisationnelle, en faisant partager par l'ensemble des acteurs appartenant à l'organisation contrôlée les éléments de la performance qui fondent cette pérennité. Anthony (1965) propose une définition classique du contrôle de gestion, en montrant que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ». Giraud et al. (2002), appréhendent le contrôle de gestion de leur part en tant qu'une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise. Quant à Gervais (2009), le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation. H. Bouquin (1994), renchérit en spécifiant qu'il conviendra d'appeler contrôle de gestion, les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes de l'entreprise ». De toutes ces différentes définitions, nous comprenons que le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.

2.1.2. Les outils de contrôle de gestion et leur contribution à l'atteinte des objectifs

Pour parvenir aux fins de ses missions, le contrôle de gestion dispose des outils permettant d'évaluer et de suivre la performance des organisations afin de les conduire vers l'objectif souhaité. On entend ici par outils de contrôle de gestion, un ensemble d'indicateurs définis par la fonction contrôle en adéquation au contexte dans lequel l'organisation évolue et permettant d'évaluer de manière efficace et efficiente son rendement ou sa rentabilité (Deutou Nkengwou Z. et al., 2019). Au nombre de ces outils, nous pouvons citer le budget participatif, le budget programme, le tableau de bord de gestion, le tableau de bord prospectif, le reporting (rapport de performance), l'opérationnalisation du contrôle financier, le benchmarking, le système d'information de gestion (le SIGFIP,...), etc..... Ces outils sont influencés pour la plupart, par les facteurs de contingence et sont considérés comme des outils dont se sert la discipline pour évaluer la performance des entreprises.

2.2. La performance organisationnelle : clarification conceptuelle

La notion de performance a fait l'objet de multiples approches dans la littérature. Pour Lorino (2001), elle renvoie à l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de valeur d'une organisation et, plus précisément, à l'amélioration de sa valeur nette grâce à la contribution de chaque individu ou groupe d'individus. Solle et Rouby (2003) considèrent, pour leur part, que la performance se construit dans le temps et au travers de l'action collective. Selon Bouquin (1997) et Kalika (1988), la performance organisationnelle traduit la capacité d'une organisation à définir et mettre en œuvre des stratégies adaptées aux finalités qu'elle poursuit. Ces auteurs identifient notamment quatre facteurs clés d'efficacité:

- le respect de la structure formelle, dont la violation peut révéler un dysfonctionnement ;
- la qualité des relations interservices et la minimisation des conflits, gages d'une meilleure coordination ;

- la qualité et la fiabilité de la circulation de l'information, qui nécessite des systèmes adaptés ;
- la flexibilité structurelle, reflet de l'aptitude de l'organisation à s'adapter à son environnement par la participation aux décisions, la rotation des personnels et les communications multilatérales.

La performance organisationnelle est une notion aux contours complexes et multidimensionnels, qui s'inscrit dans un paradigme de gestion dépassant la simple logique économique pour intégrer des dimensions sociales, institutionnelles, et politiques (Ughetto, 2006 ; Galdemar et al., 2012). La littérature distingue souvent la performance organisationnelle de la performance des politiques publiques, cette dernière recouvrant un champ plus vaste qui inclut l'ensemble de la chaîne publique, depuis la formulation jusqu'à l'évaluation des effets des politiques (IGPDE, 2022). La performance organisationnelle est traditionnellement mesurée en termes d'efficacité (réalisation des objectifs) et d'efficience (optimisation des ressources), mais elle doit aussi prendre en compte la qualité du service, la transparence, la responsabilité, ainsi que l'adaptabilité et la pérennité organisationnelles (Guenon, 2009 ; Maurel et al., 2014).

Sous l'impulsion du New Public Management, les administrations publiques ont adopté nombre d'outils issus du secteur privé, tels que les budgets-programmes, les tableaux de bord et les systèmes d'information, etc...pour mieux piloter leur performance organisationnelle (Revue-IRS, 2020). Cependant, comme le souligne Walker et Boyne (2009), l'adaptation de ces outils dans le secteur public exige une prise en compte des spécificités propres à ces organisations, notamment la pluralité des objectifs, la multiplicité des parties prenantes, ainsi que les impératifs d'équité et de gouvernance démocratique. La littérature insiste aussi sur l'importance du facteur humain dans la réalisation de cette performance, que Bocquier et al. (2018) associent à la capacité des acteurs publics à s'approprier les outils et à engager un changement organisationnel durable. Plusieurs auteurs soulignent par ailleurs la nécessité d'une évaluation multidimensionnelle combinant indicateurs quantitatifs et qualitatifs, capables de refléter la diversité des missions publiques sans sacrifier la rigueur analytique (Poissonier et Drillon, 2008 ; Diakité, 2020).

2.2.1. Mesure de la performance

Mesurer la performance consiste à apprécier la capacité d'une organisation à répondre de façon efficace et efficiente aux besoins qu'elle vise à satisfaire, en interne comme en externe. La littérature a mis en avant de nombreux outils de mesure développés dans le secteur privé : tableaux de bord, indicateurs de suivi et de résultats, systèmes d'information, qualité totale (TQM), méthodes

ABC/ABB (Atkinson et Waterhouse, 1997 ; Kaplan et Norton, 2001-2004 ; Hachez, 2006). Dans l'administration publique, ces outils sont plus difficiles à mettre en œuvre, car ils exigent un champ managérial et des infrastructures informatiques souvent insuffisamment développés (cas de l'administration publique béninoise). L'introduction du contrôle de gestion répond précisément à un objectif d'acculturation à la performance, par la définition d'objectifs clairs et la mesure systématique des réalisations, conformément au triptyque « économie, efficacité et efficience » (Urio, 1998). Ce triptyque articule objectifs, moyens et résultats et met en lumière les spécificités de la gestion publique (El Gadi, 2006).

- **Sur les objectifs**, le contrôle de gestion vise à améliorer la performance en apportant un support d'évaluation (Makaoui et Hassine, 2018). Mais dans le secteur public, l'arbitrage

entre des attentes multiples reste éminemment politique, ce qui rend difficile la traduction des objectifs politiques en objectifs SMART (Berland et De Ronger, 2010).

- **Sur les moyens**, les organisations publiques sont soumises à des règles budgétaires, comptables et juridiques (code des marchés, gestion statutaire des personnels, etc.) qui limitent la marge de manœuvre du contrôleur de gestion et maintiennent une primauté de la logique technique sur la logique économique.
- **Sur les résultats**, la mesure est souvent complexe : certaines prestations sont difficilement quantifiables ; la coproduction avec d'autres acteurs brouille la contribution spécifique de chacun ; et il est ardu d'établir un lien direct entre moyens mobilisés et résultats obtenus.

La mesure de la performance organisationnelle doit ainsi combiner les objectifs d'intérêt général définis par l'organisme de tutelle et les attentes, diversifiées et complexes, des usagers.

2.2.2. Le contrôle de gestion et la performance organisationnelle : quelle interdépendance ?

Plusieurs recherches théoriques et empiriques ont exploré le lien entre le contrôle de gestion et la performance organisationnelle. Cappelletti et Khouatra (2008) ont étudié l'apport des systèmes de contrôle de gestion dans des entreprises de petite taille, traditionnellement peu concernées par ces dispositifs. Leurs résultats ont montré que le contrôle de gestion constitue un vecteur d'amélioration à la fois des performances économiques et sociales dans ce type d'organisation. Ces études illustrent que le contrôle de gestion, lorsqu'il est bien adapté au contexte, favorise la formalisation et la coordination des pratiques managériales et financières. Les auteurs soulignent que la réussite de l'implantation des outils de contrôle repose largement sur la création d'un climat organisationnel favorable, permettant l'appropriation de ces pratiques par les acteurs publics. Dans ce cadre, les administrations se caractérisent par un champ d'action non concurrentiel, contrairement aux entreprises privées qui disposent de marges de manœuvre pour diversifier leurs activités ou conquérir de nouveaux marchés. Par ailleurs, le management public, défini comme le management des politiques publiques, s'attache à maîtriser les effets économiques, sociaux et politiques des actions menées, dépassant ainsi la simple fourniture de services, qui constitue l'essentiel du secteur privé (Bouckaert & Halligan, 2008). Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un levier stratégique pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Selon Cappelletti et Khouatra (2008) et Meunier et al. (2017), l'instrumentation du contrôle de gestion favorise une meilleure prise de décision, une responsabilisation accrue des acteurs et un alignement des moyens sur les objectifs stratégiques. Greenwood et al. (2008) précisent que cette fonction de régulation est particulièrement cruciale dans les administrations publiques, où la complexité des processus et les enjeux politiques rendent difficile l'appropriation uniforme des dispositifs de gestion. L'efficacité des outils tels que le budget-programme et les tableaux de bord a été démontrée dans divers contextes nationaux, confirmant leur rôle dans la valorisation et le suivi des performances (Bouckaert & Halligan, 2008). L'appréhension de la performance publique est complexe et nécessite un faisceau d'indicateurs, combinant dimensions financières et non financières, afin de refléter simultanément la qualité des services, l'efficacité des moyens et les impacts socio-économiques. Il est difficile, en effet, qu'un ratio unique rende compte de la performance globale d'une administration publique, contrairement aux indicateurs de rentabilité du secteur privé (Kaplan & Norton, 2001). Ainsi, la mise en œuvre du contrôle de gestion repose sur deux composantes complémentaires : la composante managériale, à travers la création de centres de responsabilité et d'instances de suivi et de contractualisation, et la composante technique, via la mise en place de systèmes d'information et d'indicateurs pertinents. La combinaison de ces

deux composantes permet d'articuler la gestion comptable, notamment la comptabilité analytique, et la gestion budgétaire, sur un dispositif d'objectifs et d'indicateurs adaptés au contexte public (Meyssonier & Rasolofo-Dastler, 2008). Enfin, la littérature montre que le contrôle de gestion peut soutenir simultanément les objectifs financiers et non financiers. Meyssonier et Rasolofo-Dastler (2008) mettent en évidence l'usage intégré d'indicateurs financiers et sociétaux pour atteindre une performance économique et sociale cohérente. De manière comparable, Bozec, Breton et Côté (2002) soulignent que les organisations publiques peuvent atteindre un niveau de performance analogue à celui du secteur privé lorsqu'elles poursuivent des objectifs similaires, tout en respectant leur vocation non lucrative.

2.3. Le concept de l'administration publique

2.3.1. L'administration publique et ses spécificités

L'administration publique se définit comme l'ensemble des organismes, institutions et fonctionnaires chargés de mettre en œuvre les décisions politiques et d'assurer la gestion des affaires publiques dans un cadre législatif et administratif. Selon Pierre Lascoumes (2019), l'administration publique est un acteur clé de l'action publique, qui s'articule autour d'un principe fondamental : servir l'intérêt général tout en répondant aux attentes et besoins des citoyens. L'État, à travers ses différentes structures, et les collectivités locales jouent un rôle crucial dans cette dynamique, étant responsables de la mise en œuvre des politiques publiques à l'échelle nationale et locale.

L'administration publique se distingue par sa structure hiérarchique complexe et ses relations institutionnelles spécifiques, où le principe de "service public" prime sur la recherche du profit (Jaffrelot et Rozenberg, 2018). Contrairement aux entreprises privées, qui sont orientées vers la maximisation des profits, l'administration publique a pour objectif de garantir la satisfaction des besoins collectifs, en particulier dans des secteurs où les logiques marchandes ne sont pas applicables, comme la santé, l'éducation ou la sécurité. La mission de service public nécessite ainsi une gestion particulière, notamment dans un contexte de diversité des besoins et des ressources. Le rôle de l'État et des collectivités locales est également fondamental. L'État central assure la régulation et la coordination des politiques publiques, tandis que les collectivités territoriales jouent un rôle de proximité, adapté aux spécificités locales (Eymeri-Douzans, 2020). Cette dualité permet de répondre aux exigences d'équité et de justice sociale, tout en tenant compte des particularités géographiques et démographiques.

2.3.2. L'administration publique et les objectifs de performance

L'administration publique constitue l'appareil organisationnel par lequel l'État conçoit, met en œuvre et évalue les politiques publiques en fournissant des biens et services collectifs à la population. Elle englobe les ministères, les agences, les collectivités territoriales et les organismes autonomes, tous investis d'un mandat d'intérêt général et soumis à l'obligation de rendre compte. Dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources financières, la pression citoyenne pour plus de transparence et l'exigence accrue des bailleurs de fonds, les objectifs de performance se sont imposés comme un pilier de la modernisation administrative (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ces objectifs visent, en premier lieu, à clarifier les finalités de l'action publique. En définissant des résultats attendus, des standards de qualité et des délais de réalisation, l'administration se dote d'un cadre de référence commun pour orienter ses activités et évaluer ses progrès (Ayee, 2013). Cette démarche permet de dépasser une logique strictement procédurale ou juridique pour introduire une véritable logique de résultats et d'impact, plus centrée sur la création de valeur publique. En second lieu, les objectifs de performance ont pour fonction d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources publiques. Ils invitent à identifier les intrants (moyens financiers, humains, matériels), les activités (processus

administratifs), les extrants (produits ou services délivrés) et les effets (changements observés chez les bénéficiaires) afin de s'assurer que chaque dépense contribue à l'atteinte des résultats escomptés. Cette approche se traduit souvent par l'élaboration d'indicateurs, de plans stratégiques et de budgets axés sur les résultats. La performance ne se limite pas à l'efficacité économique ; elle englobe également l'équité, la transparence, la participation et la satisfaction des usagers (Fatile, 2015). Dans de nombreux pays africains, l'adoption de budgets-programmes et de cadres de performance illustre cette évolution. Au Ghana, le Civil Service Performance Improvement Programme a permis d'instaurer des contrats de performance et des indicateurs mesurables pour les ministères (Antwi, Analoui & Nana-Agyekum, 2008). Au Bénin, la réforme budgétaire engagée en 2018 a introduit des indicateurs de performance pour chaque mission et programme afin de renforcer la traçabilité et l'efficacité de la dépense publique (Ministère de l'Économie et des Finances, 2025). Ces démarches contribuent à améliorer la gestion des ressources, mais aussi la redevabilité vis-à-vis des citoyens et des partenaires financiers (Tshombe & Ababio, 2012). Cependant, la mise en œuvre des objectifs de performance soulève plusieurs défis. La multiplicité des missions publiques, la complexité des relations interinstitutionnelles et la difficulté à mesurer certains résultats intangibles (comme la cohésion sociale ou la gouvernance démocratique) limitent parfois la portée des indicateurs (Micheli et al., 2005). Les réformes doivent donc être adaptées au contexte national, associer les acteurs de terrain et combiner indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour refléter la création réelle de valeur publique (Ayee, 2013).

3- Fondements théoriques et hypothèses de recherche

3.1. Ancrage théorique

Diverses théories permettent d'expliquer l'effet des outils de contrôle de gestion sur la performance des organisations. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé trois (03) théories.

3.1.1. la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967)

Lawrence et Lorsch (1967) approfondissent les idées de Woodward, ainsi que celles de Burns et Stalker (1960). Selon ces derniers, les entreprises les plus efficaces sont celles qui s'adaptent au degré d'incertitude de chacun des types d'environnement. Par ailleurs, Lawrence et Lorsch (1967), constatent que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration de leurs structures. Les théories de la contingence reconnaissent que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales. Cependant, elles postulent qu'il y a des éléments de contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation. La performance des organisations dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation entre ces éléments.

Dans le cadre de notre étude, les finalités économiques, sociales et politiques du contrôle de gestion dans les administrations publiques vont influencer sur le choix d'un outil spécifique. Ce qui implique qu'il n'existe pas d'outils standards de contrôle de gestion dans les administrations publiques. Les approches contingentes manifestent par-là la capacité du contrôle à s'adapter à des situations plus incertaines et plus complexes. Le contrôle de gestion dans les administrations apparaît ainsi à la recherche d'une légitimité qui dépasse la phase première de l'utilisation des outils. Le choix d'un outil dépendrait dès lors de plusieurs facteurs qui influenceraient l'organisation de l'administration publique. C'est la raison pour laquelle certains outils sont adaptés à certaines organisations plutôt qu'à d'autres. Toutefois, l'on ne saurait se limiter au choix d'outils convenables à l'administration publique encore faut-il que le comportement des acteurs converge vers l'atteinte de l'objectif principal qu'est la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics.

3.1.2. La théorie institutionnelle

L'approche institutionnelle s'est développée avec les travaux de Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983). Le fondement de cette théorie est que les organisations adoptent des structures en réponses aux attentes externes. Les organisations sont influencées par des pressions normatives placées sur elles. Ces pressions émanent de plusieurs sources : l'Etat, les autres organisations régulatrices, les citoyens et la société civile. La réponse à ces pressions a pour conséquence le changement dans la structure des organisations qui deviennent isomorphes avec des attentes prescrites institutionnellement. En quête de légitimité, les organisations vont s'ajuster à la société selon une rationalité collective. Cette tendance vers la conformité nommée isomorphisme est un élément central de la théorie institutionnelle. Dans le cadre de cette étude l'Etat exercera ainsi des pressions sur l'administration publique à travers les lois et dispositions réglementaires. Toutefois, le critère de légitimité dépend de la capacité d'adaptation à l'environnement institutionnel et de la conformité aux règles, aux normes et aux standards en vigueur. Plus l'organisation est conforme à son environnement institutionnel, plus elle augmente sa légitimité et accroît ainsi son accès aux ressources essentielles et, par conséquent ses chances de survie. C'est pourquoi, Scott (1987), en faisant le lien entre la théorie institutionnaliste et la performance, la définit comme un ensemble de facteurs institutionnels conduisant à déterminer les intérêts poursuivis par les organisations.

3.1.3. La théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976)

Ces coauteurs définissent la relation d'agence comme étant un contrat de délégation de nature décisionnelle par lequel une personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche précise. Ladite théorie vise, essentiellement, à expliquer la pratique et les types des contrats régissant la relation entre l'agent (à qui l'on délègue) et le principal (Celui qui délègue). Dans le contexte de l'administration publique, la contractualisation est une sorte de responsabilisation des agents sous forme de contrat dans lequel sont cités les différentes règles en jeu : Qui fait quoi ? Quel est le degré de son autonomie ? Quels sont les objectifs à atteindre ? et par quels moyens ? De part cette contractualisation, on arrive à définir les modes de contrôles prévus pour la vérification de l'atteinte des objectifs. Dans le cas spécifique de notre étude, les conflits qui vont naître dans le management de l'administration publique résulteraient du fait que les équipes dirigeantes agiraient dans leurs intérêts propres plutôt que dans ceux des usagers et des administrés (agents).

En somme, la théorie de la contingence a tenu à préciser l'existence des éléments fonctionnels pouvant avoir une influence sur le choix d'un outil de contrôle de gestion spécifique, alors que la théorie institutionnelle fixe des normes qui amènent les administrations publiques à avoir le même mode de gestion, les mêmes problèmes et l'utilisation identique des outils. La théorie de l'agence, quant-à-elle, tient compte de la spécificité de leur mode de gestion qui conduit à déterminer les finalités du contrôle de gestion. Toutes ces théories ont pour finalité d'encadrer le comportement des managers de l'administration publique pour un service public continu en direction de la population cible.

3.2. Hypothèses de la recherche et modèle conceptuel de recherche

Les hypothèses émises dans le cadre ce travail s'appuient essentiellement sur le cadre théorique et sur les travaux portant sur le contrôle de gestion dans l'administration publique. C'est ainsi que nous formulons les trois (03) hypothèses de recherche de manière suivante :

Hypothèse 1 : L'utilisation du budget programme influence positivement et de façon significative la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines.

Hypothèse 2 : La mise en œuvre du tableau de bord influence positivement et significativement sur la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines. **Hypothèse 3** : L'utilisation du système d'information de gestion a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines.

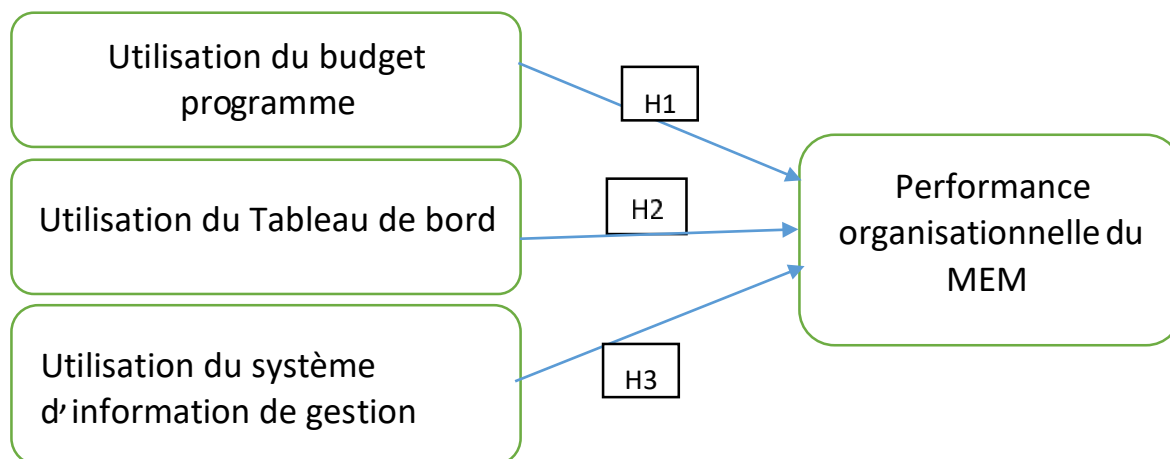
Nous disposons d'une (01) seule variable dépendante : « la performance organisationnelle du MEM (PERO-MEM) » et de trois (03) variables indépendantes : « utilisation du budget programme

(UBPr) » ; « mise en œuvre du tableau de bord (UTB) » ; « utilisation du système d'information de gestion (USIG) ». La forme empirique de notre modèle se présente comme suit : **PERO-MEM** = $\beta_0 + \sum \beta_i X_i + \eta$ Avec β_0 = constant ; β_i = coefficients de régression et η = erreur standard. La forme empirique simplifiée du modèle se présente comme suit :

$$\text{PERO-MEM} = \beta_0 + \beta_1 \text{UBPr} + \beta_2 \text{UTB} + \beta_3 \text{USIG} + \eta$$

Cette forme empirique nous permet la représentation du modèle de recherche ainsi qu'il suit:

Figure 2 : Modèle théorique de recherche



Source : Résultats d'enquête, 2021.

4- Méthodologie de recherche

4.1. Opérationnalisation des variables

La revue de littérature a conduit à l'établissement d'un lien théorique entre l'utilisation des outils de contrôle de gestion par les administrations publiques et leur performance organisationnelle. Dans le but de tester empiriquement ce lien et plus précisément les différentes hypothèses émises à travers la revue de la littérature, nous avons construit un modèle d'analyse sur la base des travaux des auteurs ayant relié les outils de contrôle de gestion à la performance dans les organisations (Djoust, 2020 ; Deutou Nkengwou et al., 2019) et avons procédé à l'opérationnalisation des variables dépendantes et indépendantes.

4.1.1. Variable dépendante : la performance organisationnelle de l'administration publique

La performance selon Gibert (1980) se définit dans les organisations publiques et plus particulièrement dans l'administration publique en termes de rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs définis. En suivant la logique de la LOLF, les indicateurs de performance retenus devraient permettre de mesurer les prestations administratives ainsi que les résultats directs (auprès des usagers) et les effets qui en découlent (pour les contribuables et les citoyens). Demmke (2007) à travers son étude sur l'évaluation de la performance dans les administrations publiques, a proposé des moyens fiables de mesure de la performance. Ainsi, nous avons retenu comme indicateur par excellence la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics et plus particulièrement la disponibilité de l'eau potable partout au Bénin. A cet effet, nous avons calculé un indice synthétique sur la base de 6 items élaborés spécifiquement pour besoin d'enquête (Satisfaction des structures sur la coordination du ministère ; la mise en œuvre de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau ; la desserte en eau potable en milieu rural et urbain ; les pannes des ouvrages hydrauliques ; les contrats d'exploration pétrolière signés ; les autorisations de construction et d'exploitation des infrastructures pétrolières). La méthode utilisée est l'Analyse en Composantes Principales (ACP) comme avaient suggéré Djoutsa et al. (2018) en cas d'absence d'un indice officiel de mesure.

4.1.2. Variables indépendantes

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mis en avant suite à une recherche exploratoire, trois des variables explicatives relatives aux outils de contrôle de gestion mis en place et utilisés par l'administration publique pour piloter leur performance. Ce sont : l'utilisation du budget programme, la mise en œuvre du tableau de bord et l'utilisation du système informatique de gestion.

4.1.2.1. Utilisation du budget programme

Le budget-programme encore appelé budget axé sur la performance ou encore budget axé sur les résultats, est un budget basé sur les résultats précis à atteindre au bout d'une période donnée. L'OCDE (2007) le définit comme un processus de budgétisation permettant d'établir un lien entre des fonds alloués d'une part et des résultats mesurables de l'autre. Dans le cadre de cette étude, l'utilisation du budget programme a été mesurée par le degré de réalisation des objectifs (ou résultats) par intrant ou par extrant. Nous nous sommes basés sur les travaux de Christophe Germaine (2013), qui retient 5 items permettant d'apprécier la performance de l'utilisation des budgets pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés au Ministère de l'Eau et des Mines à la promotion des infrastructures de mobilisation des ressources en eau, la définition et la mise en œuvre des politiques et réglementations liées à la recherche, l'exploitation et l'utilisation rationnelle des ressources minières et minérales ; la définition et la mise en œuvre des politiques et réglementations liées à la recherche, l'exploitation et l'utilisation des hydrocarbures ; etc. Ces items sont : « *Participation au processus budgétaire* », « *Détail des budgets* », « *Difficulté d'objectif budgétaire* », « *fréquence des réalisations budgétaires* », et « *évaluation des performances* ». Nous avons ainsi calculé un score permettant de caractériser le degré de réalisation des objectifs du ministère en nous servant des cinq items retenus pour la cause.

La méthode retenue pour le calcul est l'ACP. Le score obtenu a été standardisé sur une échelle allant de 0 à 1.

4.1.2.2. Utilisation du tableau de bord

L'évaluation de l'effet de la mise en œuvre du tableau de bord, a été faite sur la base de 5 items qui renferment les qualités d'un tableau de bord proposé par Fernandez (2007). Il s'agit de : la réduction de l'incertitude, la stabilisation de l'information, la facilitation de la communication, la dynamisation de la réflexion et la maîtrise du risque. Nous avons procédé au calcul en empruntant la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP). L'indice

ainsi calculé est standardisé sur une échelle allant de 0 à 1 comme pour toutes les autres variables.

4.1.2.3. Utilisation du système d'information de gestion

L'introduction de nouvelles technologies améliore la performance de l'entreprise (De Vaujany, 2005). Un système d'information se doit d'être particulièrement performant. Jouirou et Kalika, (2004), tendent à montrer que la performance des systèmes dépend surtout de leur bonne utilisation et de l'alignement des systèmes à son contexte organisationnel. Le mettre en place c'est bien, le mesurer c'est mieux. On utilisera les fameux KPI « Key Performance Indicator » qui se décryptent à l'aide de tachymètres et se pilotent avec des tableaux de bord. L'évaluation de l'effet de cette variable s'est faite par le biais de quatre (04) indicateurs de performance d'un SIG : la comparaison des activités aux pratiques réelles ; l'évaluation des compétences ; le calcul des ressources ; la satisfaction usager/client. Le score obtenu par la méthode de l'ACP a été standardisé sur une échelle allant de 0 à 1.

4.2. Echantillonnage et données utilisées.

4.2.1. Méthodes d'échantillonnage

L'enquête sur le terrain est une étape primordiale pour la confrontation des concepts et des théories abordés dans la présente recherche. Une méthodologie choisie doit être pertinente au regard des objectifs fixés de la recherche. Les méthodes sont les économies de la mémoire et les habitudes de l'esprit. Pour Thiétart (2014), la méthode évite et exclut le hasard, adapte l'effort aux exigences de l'objectif et devient ainsi un facteur de sécurité et d'économie. Alors dans ce travail, nous restons dans la posture épistémologique définie ci-dessus.

Nous avons opté pour une approche mixte. En effet, la méthode quantitative permet de valider des modèles de recherche et les hypothèses définies précédemment requérant un nombre important de réponses. A contrario de cette méthode, nous avons la méthode qualitative qui permet de prendre en compte des éléments plus subjectifs et de mobiliser la représentation des enquêtes. Chacune de ces méthodes a ses avantages et ses inconvénients. Le choix que nous avons opéré se fonde dans le souci de veiller à l'adéquation de ces méthodes de recherche aux questions selon les moyens dont nous disposons. Ce choix méthodologique est justifié par les raisons ci-après : l'élaboration du questionnaire par la prise en compte de l'aspect subjectif de notre recherche appelle à la représentation des intérieures et la sensibilité de cette recherche. En outre, lorsque l'on ne peut dissocier le phénomène de son environnement, c'est l'analyse qualitative qui est souhaitable. Une étude quantitative risquerait d'orienter les réponses des enquêtés dans un sens donné et de créer de suspect sur la fiabilité et la sincérité des données. Pour avoir les informations nécessaires à notre étude, nous avons recours à l'interview et au guide d'entretien comme techniques de collecte de données. Nous nous sommes également basés sur la recherche documentaire et nos propres observations.

Les méthodes d'échantillonnage constituent les différentes démarches à suivre pour extraire un échantillon tout en ayant un maximum de garanties quant à sa représentativité. Il existe, en gros, deux grandes méthodes : les méthodes empiriques ou par quotas (méthodes non probabilistes), et les méthodes probabilistes ou aléatoires (Aktouf, 1987). Les méthodes non probabilistes sont dites de bon sens, dans la mesure où elles se contentent d'assurer au niveau de l'échantillon une transposition aussi exacte que possible des caractères spécifiques et des proportions présents dans la population mère. Elles sont appelées aussi méthodes du modèle réduit, car elles visent à faire de l'échantillon quelque chose d'identique à l'ensemble dont il est tiré mais à plus petite échelle. Il s'agit d'une transposition proportionnelle des caractères de la population dans l'échantillon. Les méthodes probabilistes sont réputées plus scientifiques que les premières,

s'appuient sur les lois des probabilités et sur les plus grandes chances de représentativité d'éléments tirés au hasard. Dans le cadre de notre travail, nous avons adopté la méthode non probabiliste.

La population mère de notre étude est constituée d'une part, des cadres du Ministère de l'Eau et des Mines (environ 400 agents) et d'autre part, des usagers du ministère, des inspecteurs des finances impliqués dans les audits du secteur eau et mines et de quelques cadres en service dans les Organes de Contrôle de l'Ordre Administratif (OCA) en République du Bénin. Notons que la population cible au niveau du MEM regroupe les cadres de la DAF, la DPP, le SGM, l'IGM, le DCF, la DSI, les DDEM. A partir de la population mère, nous avons constitué un échantillon représentatif de 140 espèces.

Tableau VII : Caractéristiques de l'échantillon

Composantes		Effectifs	Pourcentage
Cadres du MEM	Directeurs	50	37%
	Chefs de service	55	39%
Cadre des autres OCA		15	10%
Usagers		20	14%
Total		140	100%

Source : Réalisé par nous-même, 2021

Pour cette étude qui s'est déroulée au courant des mois de février et mars 2021, nous avons eu recours à des données primaires et secondaires. Ces données ont été obtenues grâce à un guide d'entretien qui nous a permis d'interviewer les personnes hors du ministère et, un questionnaire adressé aux acteurs du ministère. « L'interview est la source essentielle d'information parce que la plupart des études de cas concernent les affaires humaines. Ces affaires humaines doivent être analysées et interprétées à travers les yeux des interviewés spécifiques » (Yin 1994). Les interviews nous ont permis de collecter :

- auprès des acteurs des OCA, des informations sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion et leur effet sur la performance organisationnelle de l'administration publique béninoise en générale ;
- auprès des usagers du MEM, des informations sur la performance externe du ministère.

4.2.2. Méthodes de traitement et d'analyse

Le dépouillement a fait l'objet d'utilisation du logiciel Xlstat. De plus, la nature des données issues de l'interview étant qualitative, nous avons procédé à un dépouillement manuel puis à des calculs par Excel. Nous avons effectué le test de Kaiser Meyer et Olkin (KMO) et le test de Sphéricité de Bartlett. C'est en suivant donc cette démarche que nous les avons administrés auprès de 140 personnes dont 105 cadres du MEM, 15 cadres OCA et 20 usagers. Cette phase nous permet de savoir si les items (sous variable) rattachés à chacune des variables étaient réellement pertinents et de reformuler ceux qui le nécessitaient.

Pour analyser les résultats issus de notre enquête et s'assurer de la fiabilité de nos échelles de mesure, nous nous sommes inspirés du paradigme de Churchill (1979). En réalité, cet auteur en 1979, propose une démarche méthodologique de construction d'échelles de mesure qui intègre « la théorie de la mesure et les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique ». Cette démarche vise à réduire l'erreur aléatoire liée à l'exposition de

l'instrument aux « aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées » et l'erreur systématique liée à la conception de l'instrument. Elle comporte trois étapes principales : la définition du domaine conceptuel, la phase exploratoire et la phase de validation.

- ✚ la définition du domaine conceptuel consiste à identifier, à partir de réflexions théoriques, les concepts clés qui serviront à représenter le phénomène étudié.
- ✚ la phase exploratoire permet de générer un ensemble d'énoncés suite à des entretiens menés auprès de la population d'étude. Ces énoncés permettront de mesurer les variables du modèle de recherche.
- ✚ la phase de validation consiste à vérifier la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure. Elle est effectuée sur de nouvelles données.

C'est en suivant donc cette démarche que nos échelles de mesure ont été construites. Le dépouillement a fait l'objet d'utilisation du logiciel Xlstat. Les données issues de l'interview étant qualitatives, nous avons procédé à un dépouillement puis l'élaboration de la base de données. En effet, les tests de fiabilité des échelles de mesures des variables permettent de détecter la cohérence interne entre les différents indicateurs ou items qui servent de mesure pour chaque variable. En d'autres termes, la fiabilité permet de voir si tous les items de l'échelle mesurent le même phénomène (Evrard et al, 2003). A la suite des tests de fiabilité, nous avons procédé à la dimensionnalité via les Analyses en Composantes Principales (ACP) des variables du modèle de recherche. Pour cela, nous utilisons deux types de tests : le test de Kaiser Meyer et Olkin (KMO) et le test de Sphéricité de Bartlett.

5. Résultats et discussions

5.1. Présentation des résultats et analyse des données

5.1.1. Résultats de l'analyse en composantes principales et fiabilité des items

5.1.1.1. Effet de l'utilisation du budget-programme sur la performance organisationnelle du MEM

L'utilisation du budget-programme a été mesurée à travers cinq (05) sous-variables (items) à savoir : participation au processus budgétaire ; détail des budgets ; difficulté d'objectif budgétaire ; fréquence des réalisations budgétaires et évaluation des performances.

Tableau IX : Synthèse des résultats de l'ACP de l'UBPr

Variables	Items	Qualité de représentation	Valeur propre extraite
Utilisation du Budgetprogramme	Particip Bud	0,82	0,901
	Détail Budget	0,81	0,960
	Obj Budget	0,38	0,460
	Fréq Real Bud	0,77	0,852
	Eval Perf	0,76	0,848
% de la variance expliquée 60,73%			

Source : Nos résultats, 2021

De l'analyse des résultats de l'ACP et des différents tests, il ressort que les items les plus caractéristiques de la variable « utilisation du budget-programme » sont : la participation au processus budgétaire, la fréquence des réalisations budgétaires, l'évaluation des performances budgétaires et le détail du budget (cf. annexe 4). La composante extraite représente 60,73%

de la variance totale expliquée. Le test de sphéricité de Bartlett est satisfaisant (185,062 ; $p=0,0001$) et indique que les données sont factorisables. Le test d'indice de KMO est également satisfaisant (0,743) et cela montre que les données sont corrélées (cf. annexe 4). Par ailleurs, la qualité de la représentation est bonne

(largement supérieure à 0,5) pour les items de l'échelle. Ces items contribuent alors à la formation de la variable étudiée. Les valeurs propres extraites des items de l'échelle sont aussi très bonnes. Les items retenus de l'échelle permettent alors de mesurer effectivement la variable « utilisation du Budget-programme ».

5.1.1.2. Effet de la mise en œuvre du tableau de bord sur la performance organisationnelle du MEM

Cette variable a été mesurée à travers cinq sous-variables (items) que sont : la réduction de l'incertitude ; la stabilisation de l'information ; la facilitation de la communication ; la dynamisation de l'information et la maîtrise du risque. L'ACP réalisée sur l'échelle de mesure de la variable nous permet d'avoir la structure factorielle de cette variable.

❖ Dimensionnalité de l'échelle de mesure

Tableau XI : Variance totale expliquée (UTB)

Composantes	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% Cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
Eval-perf	2,60	51,232	51,232	2,60	51,232	51,232
Qual-TB	1,185	23,337	74,569	1,185	23,337	74,569
Deg-fiab-inf	0,169	10,890	85,459			
Dynam-inf	0,275	8,210	93,669			
Mait-risq	0,118	6,331	100,000			

Source : Nos résultats, 2021

L'échelle de mesure de la variable « **Utilisation du Budget-programme** » est bidimensionnelle et les deux composantes apportent une explication à 74,57% environ de la variance totale expliquée. Les deux dimensions mises en exergue par cette échelle se présentent comme suit :

Tableau XII : Matrice des composantes après rotation (UTB)

Items	F1	F2
Eval_perf	0,357	0,900
Qual_TB	0,588	-0,079

Source : Nos résultats, 2021

Après la rotation deux axes sont mis en relief par l'échelle. Le premier axe comporte l'item Qual_TB et le second comporte l'item Eval_perf. (Cf. annexe 5).

❖ **Factorabilité****Tableau X : Indice KMO et test de Bartlett (UTB)**

Khi² (Valeur observée)	100,742
Khi² (Valeur critique)	106,848
DDL	14
p-value	0,0001
Alpha	0,05
KMO	0,682

Source : Nos résultats, 2021.

L'indice KMO est acceptable (**KMO= 0,68**) et cela montre que les données (items) sont corrélées. De même, le test de sphéricité de Bartlett est significatif (**106,848 ; p= 0,0001**) et indique que les données peuvent être factorisées.

Nous présentons ci-dessous la structuration des items de cette échelle.

❖ **La Structure des items de l'échelle de mesure de « UTB »**

La structuration des items est résumée dans le tableau ci-dessous avec la qualité de représentation et les poids factoriels (valeurs propres).

Tableau XIII : Structure de l'échelle de mesure de « UTB »

Variable	Items	Qualité de représentation	Valeurs propres extraites
Mise en œuvre du Tableau de Bord	Eval_Perf	0,870	2,60
	Qual_TB	0,656	1,185
% variance expliquée 74,569%			

Source : Nos résultats, 2021

La qualité de la représentation pour les items de cette variable est supérieure à 0,5. Les items retenus contribuent donc à la formation des deux axes factoriels.

5.1.13. Effet de l'utilisation du Système d'information de gestion sur la performance organisationnelle du MEM

La variable « utilisation du système d'information de gestion » a été mesurée à travers 4 sousvariables (items) que sont : comparaison des activités aux pratiques réelles ; évaluation des compétences ; pertinence de l'information et satisfaction usager/client. L'ACP de cette échelle indique qu'elle est unidimensionnelle avec trois (03) items. La qualité de la représentation est bonne

(supérieure à 0,5). Ces items contribuent donc à la formation de l'axe factoriel extrait. Cet axe représente **60,51%** de la variance totale expliquée. La valeur propre extraite par chacun des items retenus est bonne.

Tableau XIV : ACP de l'échelle de mesure du « Système d'information de gestion »

Variable	Items	Qualité de représentation	Valeur propre extraite
Utilisation du Système d'information de gestion	Comp_Acti	0,70	0,231
	Eval_Comp	0,20	0,169
	Pert_inf	0,75	0,154
	Satis_Usag	0,75	0,107
% de la variance expliquée			60,51%

Source : Nos résultats, 2021

Tableau XV : Test de sphéricité de Bartlett et KMO (USIG)

Khi ² (Valeur observée)	52,291
Khi ² (Valeur critique)	54,019
DDL	9
p-value	0,0001
Alpha	0,05
KMO	0,630

Source : Réalisé par nous-même, 2021

L'analyse des tableaux montre que les données sont très corrélées car le test d'indice de KMO est acceptable (**0,630**). Les données sont aussi factorisables car le test de sphéricité de Bartlett (**54,019 ; p= 0,0001**) est significatif. Les items de l'échelle permettent de mesurer la variable « Utilisation du Système d'information de gestion ».

5.1.1.4. Résultats de l'ACP de la variable dépendante « performance organisationnelle du MEM »

Après la présentation du tableau de l'indice du KMO et du test de Bartlett permettant d'accepter ou de rejeter les résultats de l'analyse, nous procédons par analyse en composante principales de la variable. L'analyse ACP indique la corrélation et la fiabilité entre les items de la variable dépendante.

Par la suite, nous présentons le nombre d'items de la variable expliquée.

Tableau XVI : Mesure de précision de l'échantillonnage de KMO (PERO-MEM)

Items	Valeurs propres
Coordination	0,552
Mise en œuvre GIRE	0,606
Amél_ desserte en Eau	0,652
Rédu_ Pauv_Hydro	0,589
Cont_ Pétr_Aug	0,601
Aug_de Distri	0,584

Source : Réalisé par nous-même, 2021

La variable expliquée a été mesurée à travers 6 sous-variables (items) que sont : satisfaction des structures sur la coordination du ministère ; la mise en œuvre de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau ; la desserte en eau potable en milieu rural et urbain ; les pannes des ouvrages hydrauliques ; les contrats d'exploration pétrolière signés ; les autorisations de construction et d'exploitation des infrastructures pétrolières. L'ACP de la variable expliquée indique qu'elle est unidimensionnelle avec six (04) items. La qualité de la représentation est bonne (supérieure à 0,5). Ces items contribuent donc à la formation des axes factoriels. Ces axes représentent 55,90% de la variance totale expliquée.

TABLEAU XVII : Test de sphéricité de Bartlett (PERO-MEM)

Khi ² (Valeur observée)	119,556
Khi ² (Valeur critique)	128,556
DDL	20
p-value	0,0001
Alpha	0,05
KMO	0,600

Source: Réalisé par nous-même, 2021

Le test de sphéricité de Bartlett est satisfaisant (**128,56 ; p= 0,0001**) et indique que les données sont factorisables. Le test d'indice de KMO est également satisfaisant (**0,6 supérieur à 0,5**) et cela montre que les données sont corrélées.

Tableau XVIII : Indice de KMO des variables de l'étude

Variables	Indice de KMO	Seuil
Utilisation du budget programme	0,744	0,5
Mise en place du Tableau de Bord	0,682	0,5
Utilisation du Système d'information de gestion	0,630	0,5
Performance organisationnelle du MEM	0,600	0,5

Source : Réalisé par nous-même, 2021

5.1.2. Résultats de la régression linéaire

Les tableaux suivants présentent les résultats de la régression linéaire entre les variables indépendantes et dépendantes des trois hypothèses.

Tableau XX : Les résultats de la régression linéaire des variables de l'hypothèse 1

« Coefficients »					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T (calculé)	T (lu) Seuil de 5%
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	0,314	1,198	0,001	2,959	-
UBPr	0,157	0,056	0,242	0,062	1,645
Variable explicative : Budget Programme* Significativité à 5%					

Source: Réalisé par nous-même, 2021

Au regard des résultats du tableau XX, $\beta=0,157$ supérieur à 0. Cela traduit que l'utilisation du budget programme à un effet positif sur la performance organisationnelle de l'administration publique. Aussi, T (lu) supérieur à T calculé, on en déduit qu'il y a une forte corrélation entre l'utilisation du budget-programme et la performance organisationnelle de l'administration publique. Ces résultats confirment qu'au seuil de 5%, l'utilisation du budget programme influence positivement la performance organisationnelle de l'administration publique.

Tableau XXI : Résultats de la régression linéaire des variables de l'hypothèse 2

« Coefficients »					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T (calculé)	T (lu) Seuil 0,05
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	0,395	1,247	0,167	3,155	-
UTB	0,117	0,084	1,392	0,167	1,645
Variable explicative : Tableau de bord est Significativité à 5%					

Source: Réalisé par nous-même, 2021

Les résultats issus du test nous montrent que la mise en œuvre du tableau de bord améliore significativement la performance organisationnelle de l'administration publique significativement au seuil de 5%. (T (calculé) = 0.167 inférieur à 0,05 avec $\beta=0,117$ supérieur à 0).

Tableau XXII : Résultats de la régression linéaire des variables de l'hypothèse 3

« Coefficients »					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,011	0,519	1,949	0,054	0,05
USIG	0,094	0,121	0,777	0,439	0,05
Variable explicative : Système d'information est Significativité à 5%					

Source: Réalisé par nous-même, 2021

Les résultats issus du test de régression linéaire nous montrent que l'utilisation du système d'information de gestion a un effet positif sur la performance organisationnelle de l'administration publique au seuil de 5%. ($\beta=0,094$ est supérieur à 0). T (calculé) =0,439 inférieur à 1,645 on en déduit qu'il y a une forte corrélation entre l'utilisation du système d'information de gestion et la performance organisationnelle du MEM.

5.2. Discussion des résultats et implications managériales

5.2.1. Discussion des résultats et validation des hypothèses

5.2.1.1. Utilisation du budget-programme

Les résultats des variables « Utilisation du Budget-Programme » et « Performance organisationnelle du MEM » montrent que l'indice KMO est acceptable ($KMO > 0,5$). De même, le test de sphéricité de Bartlett concernant cette variable est satisfaisant (182,352 ; $p=0,0001$) et indique que les données sont factorisables. De plus, les résultats du test de régression linéaire confirment que l'utilisation du budget-programme a une influence positive sur la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines.

Dans la littérature, plusieurs travaux antérieurs (Rivenbark et Kelly, 2006 ; Lu, Mohr, et Ho, 2015 ; Friyani et Hernando, 2019) avaient démontré que la budgétisation axée sur la performance a été adoptée dans l'administration publique pour son implication dans la performance de cette dernière. Cependant, les travaux de Sponem et Lambert (2010), avaient abouti à des résultats controversés. Nos résultats confirment les travaux de Deutou Nkengwou Z. et al. (2019). Ainsi, nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle « **l'utilisation du budget programme influence positivement la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines** » est confirmée.

5.2.1.2. *Utilisation du tableau de bord*

Les résultats des variables « Utilisation du Tableau de Bord » et « Performance du MEM » montrent que le KMO = 0,68 et attestent que les données sont corrélées. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif (106,848 ; $p=0,0001$) et cela suppose que les données sont factorisables. De plus, les résultats du test de régression linéaire soulignent que la mise en œuvre du tableau de bord améliore significativement la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines au seuil de 5%.

Certaines études, à l'exception de celles de Kong (2010), Deryl et Ma'amora Taulapapa (2012), Shun-Hsing, Yang et Shiau (2006) ont constaté un effet positif de l'utilisation du tableau de bord sur la performance. Montalan et Vincent (2011), Walker et (2006), Basu, Little et Millard (2009) sont parvenus à des résultats qui appuient ce constat. Leurs études ont démontré que l'utilisation du tableau de bord au sein des organisations publiques permet une amélioration de la gestion et de la performance, un perfectionnement de la qualité et un déploiement réussi de la stratégie. Ce qui rejoint aussi les résultats des travaux de Mjidila, El Wazani et Souaf (2017) qui ont également mis en évidence la relation entre l'utilisation du tableau de bord et la performance de l'organisation. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle « **la mise en œuvre du tableau de bord améliore significativement la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines** » est confirmée ».

5.2.1.3. *Utilisation du Système d'information de gestion*

Les résultats des variables « Utilisation du système d'information de gestion » et « Performance organisationnelle de l'administration publique » montrent que l'indice KMO est acceptable ($KMO > 0,5$) et que les items sont corrélés. De plus, le test de sphéricité de Bartlett est significatif (**54,019** ; $p= 0,0001$) et indique que les données peuvent être aussi factorisées. Les résultats du test de régression linéaire soulignent que l'utilisation du système d'information influence la performance organisationnelle de l'administration publique.

Pour Legrenzi, Nau, & Buffard (2011), le système d'information est le support mais aussi l'objet du contrôle de gestion, ce système pouvant être géré comme un dispositif de pilotage. Les résultats des travaux de De Vaujany (2005) montrent que l'introduction de nouvelles technologies améliore la performance de l'entreprise. D'autres auteurs également ont tenté de prouver que la performance des systèmes d'information dépend surtout de leur bonne utilisation (Jouirou et Kalika, 2004). Ces résultats ont ensuite été remis en cause par les travaux de Askenazy et Gianella, 2000). Ainsi, nous pouvons conclure que l'hypothèse : « **l'utilisation du système d'information de gestion a un effet positif sur la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines** » est confirmée.

5.2.2. *Implications managériales*

Les résultats de notre étude offrent des éléments de réponse aux acteurs clés du secteur public et plus particulièrement ceux du Ministère de l'Eau et des Mines, quant au pilotage de la performance organisationnelle. Les implications managériales de cette étude résultent des

résultats obtenus. La performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines, qui se traduit par l'optimisation de la qualité des services offerts à la population béninoise, dépend de l'utilisation de certains outils de contrôle de gestion, notamment le budget-programme, le tableau de bord de gestion et le système d'information de gestion. S'agissant de l'utilisation du budget-programme, les responsables de chacune des structures du MEM doivent avant tout, veiller à « l'implication des cadres sous leur responsabilité dans le processus budgétaire ». Nous en revenons ainsi à la théorie de l'agence qui, dans le contexte de l'administration publique, traduit la contractualisation comme une sorte de responsabilisation des agents sous forme de contrat dans lequel sont cités les différentes règles en jeu : Qui fait quoi ? Quel est le degré de son autonomie ? Quels sont les objectifs à atteindre ? et par quels moyens ? De par cette contractualisation, on arrive à définir les modes de contrôle prévus pour la vérification de l'atteinte des objectifs. Ce faisant, la « déclinaison des budgets » permettra à tous les agents d'en déduire leur contribution à l'atteinte de la performance de leur direction. « L'évaluation des performances » par le biais des revues trimestrielles de performance et « la réalisation des réallocations budgétaires » au besoin, facilitera une meilleure consommation des crédits alloués. Le tableau de bord de gestion quant à lui, devient important au Ministère de l'Eau et des Mines parce que sa mise en œuvre impacte positivement la performance de cette dernière. A travers nos enquêtes, nous avons découvert qu'il est nécessaire pour les cadres responsabilisés de veiller d'une part à « la qualité du tableau de bord » et d'autre part, à faciliter la communication par « la disponibilité de l'information » en temps réel.

Enfin, l'utilisation du Système d'Information de Gestion dont le rôle fondamental est d'assurer la cohérence au sein de l'organisation (Bouquin, 2011), facilitera l'atteinte de la performance.

6. Conclusion

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence l'effet de l'utilisation des outils de contrôle de gestion (budget-programme, tableau de bord et système d'information de gestion) sur la performance organisationnelle du Ministère de l'Eau et des Mines. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques à savoir : i) apprécier l'effet de l'utilisation du budget-programme sur la performance organisationnelle du MEM ; ii) analyser l'influence de la mise en place du tableau de bord sur la performance organisationnelle du MEM ; iii) déterminer le lien entre l'utilisation du système d'informations de gestion et la performance organisationnelle du MEM. Pour ce faire, trois grandes hypothèses ont été émises. Il s'agit de i) l'utilisation du budget programme influence positivement la performance organisationnelle du MEM ; ii) la mise en œuvre du tableau de bord améliore significativement la performance organisationnelle du MEM ; iii) l'utilisation du système d'information de gestion a un effet positif sur la performance organisationnelle du MEM.

Cette étude a été réalisée non seulement sur un échantillon de cadres responsabilisés au sein du Ministère de l'Eau et des Mines (MEM) mais a pris également en compte, quelques usagers et quelques cadres des Organes de Contrôle de l'Ordre Administratif qui sont impliqués dans les activités de contrôle dont l'intérêt principal est d'améliorer la performance du Ministère. Cela nous a permis de mieux cerner les contours du problème.

Afin d'analyser et de traiter les données collectées, le logiciel Xlstat, version 2016 a été mis à contribution. Divers outils de traitement et d'analyse des données ont été utilisés : les tests statistiques, les ACP et les régressions linéaires. Ces analyses ont permis de mettre en évidence des liens de causalité entre les différentes variables du modèle de la recherche. En effet, les résultats de cette étude révèlent que les outils de contrôle de gestion : budget-programme, tableau de bord et système d'information de gestion ont une influence sur l'amélioration de la

performance organisationnelle du MEM. Néanmoins nous suggérons comme piste de recherche, d'étendre l'étude aux autres départements ministériels de l'administration publique, mais également d'élargir le champ des outils de contrôle de gestion pour en conclure sur l'ensemble des outils de contrôle de gestion pouvant influencer positivement la performance organisationnelle de l'administration publique béninoise.

Bibliographie

- Abata, M. A. (2014) "Participative budgeting and managerial performance in the Nigerian food products sector. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics*" (P148-167);
- Abraber Fatima Azahraa et al. (2018) « Le Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance dans une gestion axée sur les résultats » *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* ;
- Ammons, D.N., Roenigk, D.J. (2015) « Benchmarking and interorganizational learning in local government » *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1) : 309-335.
- Avélé, D. (2010) « Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises » *Centre de recherche en contrôle et Comptabilité Internationale*, Bordeaux : IAE de l'université Montesquieu Bordeaux IV. ;
- Balm J. G. (1994), *Evaluer et améliorer ses performances. Le Benchmarking*, AFNOR, Paris.
- Baumann K., Trepp R. (1996), "Le benchmarking dans le secteur public" in ATAG Ernst & Young, *Bulletin* 2/96, 1-4.
- Bouquin H., (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF ;
- Bouquin H., (1996), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore », *Gestion*, Vol.21, n°3, pp.97-103 ;
- C.Alazard ; S.Sépari ; « DCG11 Contrôle de gestion » ; 2e édition entièrement corrigée, restructurée et enrichie, Dunod. Paris 2010 ;
- Cécile Piney et al. (2015) « Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés », *Relations Industrielles*, Volume 70, numéro 4 ;
- Charlotte Baille « Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation ? » 19ème Colloque de l'AIM, Association Information et Management, May 2014, Aix-EnProvence, France. Halshs-01451420 ;
- Christoph Demmke, (2007) « Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE : Etude pour la 48e réunion des directeurs généraux des administrations publiques des Etats membres de l'Union européenne » EU 2007*DE, Institut Europeen d'administration publique ;
- Daabaji, A., (2018), « Modélisation des processus de la performance au niveau de la fonction contrôle de gestion », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 5, p.252-265 ;
- De Visscher, C., Varone F. (2004) « La nouvelle gestion publique en action ». *Revue Internationale de Politique Comparée*. P.177-185
- Deryl. N., Ma'amora Taulapapa, T., (2012) "Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations." *The International Journal of Public Sector Management*. P.166-191; Deutou Nkengwou Z. & al. (2019) « outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle des pme camerounaises » *revue internationale des sciences de gestion/ Volume 2, numéro 2* » p : 88- 118

- Djoutsa Wamba Léopold (2020) « Efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des performances des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun », Université de Maroua, Cameroun ;
- Elhamma, A., Lassaad, B. M. (2017) « Liens entre participation budgétaire, taille et performance : cas des entreprises au Maroc ». *Revue Congolaise de Gestion*, (2) : 43-62.
- Emilio Pitarelli and Eric Monnier (2013) “Benchmarking: the missing link between evaluation and management ? ”
- Fiol, M. (2006) « Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué » 27ème Congrès de l’AFC. ;
- Friyani, R., Hernando, R. (2019) “Determinants of the effectiveness of implementation performance based-budgeting and budget absorption in local governments “
- Güller A. (1998), "Le benchmarking dans l’administration publique" in ATAG Ernst & Young, Bulletin 2/98, 38-43;
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976) “ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure.” *Journal of Financial Economics*. 3: 305-360 ;
- Judith Houedjissin (2013) « les administrations publiques africaines, sortir de l’inefficacité ! le cas du Bénin » ;
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P., (1998) « Le tableau de Bord Prospectif, traduction française », les éditions d’organisation, p.311. ;
- Laila Zouidi 2013 « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : le cas du Maroc » comptabilité, contrôle, audit ;
- Lassaad, B. M. et Khamoussi, H., « La participation budgétaire et la performance organisationnelle dans un contexte compétitif », *Revue Libanaise de Gestion et d’Economie*, No 5, 2010, pp.1-25 ; Legrenzi, C., Nau, J., & Buffard, P. (2011) « Le contrôle de gestion du SI : méthodes et outils pour la maîtrise des coûts informatiques. » Paris, Dunod ;
- Lorino, P. (2003) « Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences » (3ème édition.), Paris, Ed. D’Organisation ;
- Martinet A.C., (1990) « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » (ed), Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica ;
- Natta Gaston (2018) « Pratique du contrôle de gestion et performance des hôpitaux publics du Bénin » Université d’Abomey-Calavi ;
- Norton D. et Kaplan R. (2008) « Le tableau de bord prospectif », Ed. D’Organisation, Paris ;
- Nobre T. (2004), « L’introduction de nouveaux outils de contrôle de gestion à l’hôpital : le cas de l’ABC », *Journal d’Economie Médicale*, Novembre, p. 7-8 ;
- OCDE (2005) « La modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle, L’Observateur » ;
- Olivier Starquit (2013) « De la prétendue neutralité Des outils le benchmarking et les services publics » barricade culture d’alternatives ;
- Pages C. (2006) « Contrôle de gestion et pratiques managériales à l’hôpital, la mise en œuvre d’un management de la performance au centre hospitalier d’Orsay, Ecole Nationale de la Santé Publique » ;
- Payette A. (2000), « Efficacité des gestionnaires et des organisations, Les presses Université du Québec » ;
- Petit Jean J.L. (2000), « Coordination inter-firmes: de la différenciation des configurations organisationnelles à l’intégration des mécanismes de contrôle », Université de Reims ;
- Pollitt C, Cave M., Joss R. (1994), « L’étalonnage international, instrument d’amélioration de la performance du secteur public : panorama critique. » in OCDE, La mesure des performances dans l’administration : questions et illustrations, Public Management Service (PUMA), Etudes hors série n°5, Paris, 7-25.

- (2010) « Perception des DAF et des contrôleurs de gestion », *Revue Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 16 - Volume 1- Avril 2010, p.159-194.
- Sherman H., Beldona S. et Joshi M. P. [1986], « Institutional Investor Heterogeneity: Implications for Strategic Decisions », *Corporate Governance*, vol. 6, n° 3, 8p.
- Shleifer GL. et Vishny RW. (1986) “Large shareholders and corporate control “, *Journal of Political Economy*, part 1, vol. 94, n°31, 27p
- Simons R. (1990), “The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage : New Perspectives”, *Accounting, Organizations and Society*, vol 15, n° 1-2, pp. 127-143;
- Tachoula V.(2008) « Les modes de contrôle de gestion dans les entreprises :essaie d’analyser sur un échantillon de PME Béninoises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université MontesquieuBordeaux IV ;
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e édition.). Paris : Dunod.
- Togodo Azon, A.et Van Caillie D. (2009). « Outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : état de la littérature. »
- Zian, H., (2013), « Contribution à l’étude des tableaux de bord dans l’aide à la décision des PME en quête de performances. » Thèse de Doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV.